

2008 지역농업클러스터 신규사업단 모니터링 및 컨설팅 최종결과보고서

2008.12

농림수산물자료실



0017216



농림수산물식품부

Ministry for Food, Agriculture, Forestry and Fisheries

2008 지역농업클러스터 신규사업단 모니터링 및 컨설팅 최종결과보고서

2008.12

제 출 문

농림수산식품부 장관 귀하

본 보고서를 『2008 지역농업클러스터 신규사업단 역량강화를 위한 교육 및 컨설팅 지원업무』 용역의 최종보고서로 제출합니다.

2008년 12월

(주)지역아카데미

대표 오현석

【참여연구진】

이광진 책임연구원

박성준 연구원

김정욱 연구원

김재곤 연구원

허종진 연구원

김진락 연구원

- 머리말 -

지역 핵심 농산업을 중심으로 산·학·관·연의 혁신역량을 체계화하여 시너지 효과를 거양하고, 지역에 특화된 농산업을 중심으로 기술과 경영이 조화롭게 융합된 지원체계 구축을 통해 농가소득 증대를 도모하기 위한 목적으로 실시된 ‘지역농업클러스터 활성화 지원’사업이 올해로 4년째 시행되고 있습니다.

2008년 본사업단 22개를 포함해 전국적으로 총 42개의 클러스터 사업단이 운영되고 있으며, 올해 신규로 선정된 본 사업단 22개소에 대한 역량강화 및 컨설팅을 목적으로 본 지원업무를 한 해 동안 수행하였습니다. 사업의 주요내용은 본 사업단의 사업계획의 점검, 사업단별 사업추진상황의 모니터링 및 컨설팅 등이며, 보고서 중심의 연구용역보다는 사업단에 실질적인 도움이 되는 업무관련용역(교육 및 컨설팅 지원) 중심으로 추진되었습니다.

본 보고서는 올 한해동안 실시된 22개 사업단에 대해 실시된 워크숍, 모니터링, 컨설팅의 결과물들로 구성되어 있습니다. 3회차에 걸쳐 시행된 워크숍, 2회차에 걸쳐 실시된 현장 모니터링 및 컨설팅, 최종 서면 모니터링 등의 내용을 종합하여 기술하였습니다.

한 해동안 본 지원업무를 원활히 수행되도록 협조를 아끼지 않은 22개 신규사업단 관계자 및 농림수산식품부 식품산업진흥팀 관계자들에 감사의 말을 전합니다.

2008년 12월

지역아카데미 농산업부장
이 광 진

- 목차 -

1. 컨설팅의 목표	1
2. 컨설팅의 범위	1
3. 컨설팅 추진방법	2
4. 운영 현황	4
5. 핵심 컨설팅 분야	15
6. 컨설팅 결과	25
1) 법인화	25
2) 의사결정구조	29
3) 세부사업 타당성	32
4) 경영체계의 전문화	35
5) 행정지원체계	41
7. 총평 및 제언	43
8. 사업단별 모니터링 및 컨설팅 결과	48
참고문헌	71
부록1. 법인형태별 주요내용 비교표	77
부록2. 사업단 관계자 설문조사 결과	79
부록3. 혁신클러스터 정책의 수립과 시행	83

- 사업단별 모니터링 및 컨설팅 결과 목차 -

□ 사업단 모니터링 및 컨설팅 기준	48
□ 사업단별 모니터링 및 컨설팅 결과	
1) 경기 화성 웰빙떡	49
2) 충남 논산 에스민 딸기	50
3) 충남 서산 생강	51
4) 충북 청주 친환경 브랜드 축산	52
5) 충남 홍성 한우	53
6) 경북 상주 고랭지 포도	54
7) 경북 경산 종묘산업	55
8) 경북 영천 와인	56
9) 강원 영동 한우령 한우	57
10) 강원 홍천 늘푸름 한우	58
11) 전북 완주 테마 감산업	59
12) 전북 무주 반딧불 산머루 산업	60
13) 전북 남원 친환경 흑돈	61
14) 전남 곡성 멜론	62
15) 전북 진안 홍삼-한방산업	63
16) 전남 구례 산수유	64
17) 경남 남해 시금치	65
18) 경남 서북부 한우	66
19) 제주 마산업	67
20) 전남 무안 황토고구마	68
21) 전남 신안 시금치	69
22) 전남 영암 무화과	70

1. 컨설팅의 목표

- '07년에 신규로 선정되는 클러스터 사업단('08년~'10년)의 혁신역량을 강화하고 사업단 내외부 네트워크를 활성화하여, 사업단이 실효성 있는 사업을 추진할 수 있도록 지원함
- 신규사업단 사업계획과 사업추진과정을 분석 및 진단하여, 지역농업 클러스터 정책방향에 부합되도록 각 사업단별로 모니터링·컨설팅 실시
- 보고서 중심의 연구용역 보다는 사업단에 실질적으로 도움이 되는 사업단 실무추진과정에 대한 용역(모니터링/컨설팅 지원) 중심으로 실시

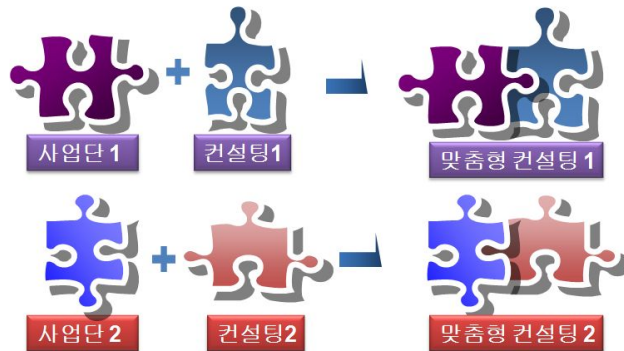
2. 컨설팅의 범위

- 대상: 2008년도 22개 지역농업 클러스터 본 사업단
- 시간적 범위: 2008년 1월 ~ 12월
- 내용적 범위
 - 사업단별 사업계획서에 대한 분석/진단으로 사업계획의 사업성 및 실효성 강화
 - 사업단별 사업 추진 과정에 대한 5개의 핵심적 분야(법인화, 의사결정구조, 하드웨어 소유/운영 관계, 경영체계의 전문화, 행정 지원체계)에 대한 분석/진단 및 개선 방안 제시
 - '사업단 워크숍'을 통한 사업경험 공유 및 네트워크 활성화 촉진

3. 컨설팅 추진방법

○ 사업단별 진행과정에 대한 맞춤형 모니터링/컨설팅

- 총 2회차에 걸친 사업단별 현장방문을 통한 모니터링/컨설팅으로 지역적/문화적/경제적 특성이 상이한 22개 사업단에 대한 맞춤형 모니터링 및 컨설팅을 진행

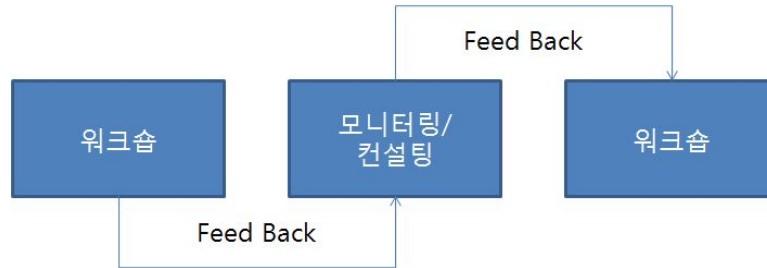


○ '사업단 워크숍'을 통한 사업경험 공유 및 인적 네트워크 활성화

- 사업 초기년도는 경험 부족 및 인적 네트워크의 미비로 인해 사업 추진과 관련한 많은 시행착오가 있음
- 이와 같은 시행착오의 최소화를 위해, 신규 및 시범사업단 간의 사업경험을 공유할 있는 공간을 마련하기 위한 정기적인 워크숍 개최
- 특히, 신규사업단의 산학관련 참여 주체별 토론과 발표를 통해 사업 추진 과정에서의 애로사항 및 개선과제를 도출하여, 효율적인 사업단 사업추진을 촉진함



○ 모니터링/컨설팅/교육 업무의 순환적·연속적 추진



- 집합 교육지원(워크숍)과 개별사업단 현장 모니터링 및 컨설팅을 매 시기별로 순환적·연속적으로 추진하여, 분석 및 진단된 문제점 및 개선사항에 대한 실무 차원의 적용을 효과적으로 촉진함
- 또한, 대부분의 사업단에서 유사하게 발생한 문제점과 공동으로 참고할 만한 우수사례를 사업단 간에 신속하게 공유할 수 있는 체계를 제공함으로써, 전체 사업단의 사업추진 역량의 향상을 지원함

4. 운영현황

1) 운영개요

- 본 장에서는 지난 1년간 수행한 지원업무를 시간별, 성격별로 구분해 그 운영현황을 기술하였음. 1년간 3차례의 워크숍과 2차례의 현장 모니터링 및 컨설팅을 실시하였으며, 사업단을 대상으로 한 상시적인 컨설팅 업무를 수행하였음. 이외에 기본계획서 검토, 서면모니터링 등의 과업을 수행하였음

<표: 2008년 지역농업 클러스터 지원사업 운영개요>

수행과업	기간	비고
기본계획서 검토	1월 15일~2월 15일	
1차 워크숍	2월 18, 19일	사업단 법인화
1차 모니터링/컨설팅	4월 2일~5월 9일	
2차 워크숍	9월 4, 5일	운영위원회 활성화
2차 모니터링/컨설팅	9월 10일~10월 2일	
3차 워크숍	11월 13, 14일	
3차 서면모니터링	11월 30일~12월 15일	

- 각각의 과업은 독립적 성격을 지니면서도, 이전 과업의 결과를 반영해 초기 계획을 조정하면서 운영하였음. 특히 2차 모니터링/컨설팅 이후의 과정은 사업단 사업추진 정도에 따라 탄력적으로 운영하였음
- 2008년도에는 정권교체 등으로 인한 농림수산식품부의 사업영역 확대, 부서개편 등으로 지역농업 클러스터 사업은 농업구조정책과에서 6월경 식품산업진흥팀으로 이관되었음
- 또한, 예산집행이 사업단 별로 많이 늦어졌음. 이는 중앙에서의 세부사업계획의 승인이 5월경에 완료되었고, 지자체 추경이 6월을 넘겨 8월에 가서야 승인이 났기 때문임

- 사업추진 지연으로 인해 2차 워크숍 및 모니터링/컨설팅 업무는 예정보다 수개월 늦추어진 각각 9월과 10월에 실시되었으며, 이로 인해 1차 모니터링의 결과의 공유가 늦어지게 되는 문제점이 있었음

- 이와 같이 사업단별로 지연된 사업추진으로 인해, 워크숍과 현장 컨설팅은 주로 사업단의 구성(법인화), 산·학·관·연 네트워킹, 하드웨어 사업의 타당성 및 소유권 문제 등 사업 초기에 필수적으로 점검해야 하는 핵심 분야를 중심으로 추진되었음

2) 사업단의 사업기본계획서 검토

- 본 업무지원 사업은 승인된 22개 사업단의 사업기본계획서를 검토하는 것으로 시작되었음. 22개 사업단의 사업계획서를 1월15일~2월15일까지 한 달간 분석 및 진단하였음
 - 중점적 진단 대상은 '클러스터 사업 성공을 위한 핵심요소'로써, 1) 네트워크 활성화 정도 2) 법인화 계획 3) 사업 예산의 구성 4) 기대효과·평가지표의 합리성 등 총 4개의 분야에 대해 사업단 기본계획서를 토대로 분석·진단하였으며, 그 결과 및 개선방안을 1차 워크숍을 통해 공유하도록 하였음

- 기본계획서의 검토는 다음을 고려하여 수행되었음
 - 사업단별 품목, 지역적 편차, 추진환경을 고려한 분석 및 진단
 - 향후 개별 사업단에 대한 현장 모니터링 및 컨설팅 업무와의 연계성을 고려하였음

- 개선 방안
 - 네트워크 활성화 정도: 품종/지역/기반여건을 고려한 산학관연의 업무연계를 통한 시너지 효과 창출 방안 수립
 - 법인화 계획: 형식적인 법인화 추진계획의 지양, 중장기적 전망 및 현실적 사업추진을 기할 수 있는 법인화 체계 추진
 - 사업예산의 구성: 소프트웨어 예산 증액을 통한 혁신체계 수립관련 사업체계 강화
 - 기대효과/평가지표의 합리성: 기대효과/평가지표 설정의 합리화, 객관화, 구체화 필요

3) 1차 워크숍

○ 목적

- 지역농업 클러스터 사업에 대한 이해 제고와 주체별 역할 점검을 통하여 사업단의 사업추진 역량 강화
- 사업단별 사업추진계획에 대한 상호 정보교환 및 공유로 효율적인 사업추진 유도

○ 일정

- 일시 : 2008년 2월 18~19일(1박2일)
- 장소 : 경기 이천시 동원리더스아카데미
- 참석인원 : 총 122명

22개사업단 (94명), 도관계자(9개도 13명), 예비신청사업
시군(9개시군, 15명)

○ 주요 내용

- 사업단별 사업계획서 모니터링 및 컨설팅 결과 발표
- 산·학·관·연 분반토론 및 결과공유

4) 1차 현장 모니터링 및 컨설팅

○ 일정: 2008.4.2~5.9

- 대상: 22개 신규사업단
- 장소: 개별사업단 현장

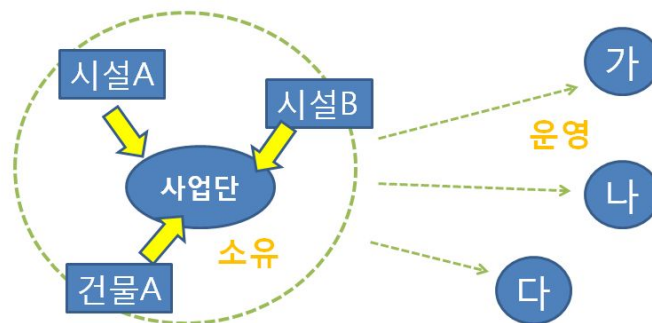
○ 주요 결과

- 대부분의 사업단에서 지역농업 클러스터 사업의 정책목표에 대한 이해도가 낮게 나타났음. 지역농업 클러스터 사업은 새로운 산업을 만들어 내는 인큐베이팅이 아닌, 기존의 산업 역량을 키우는 엘리베이팅이 주요 목적임

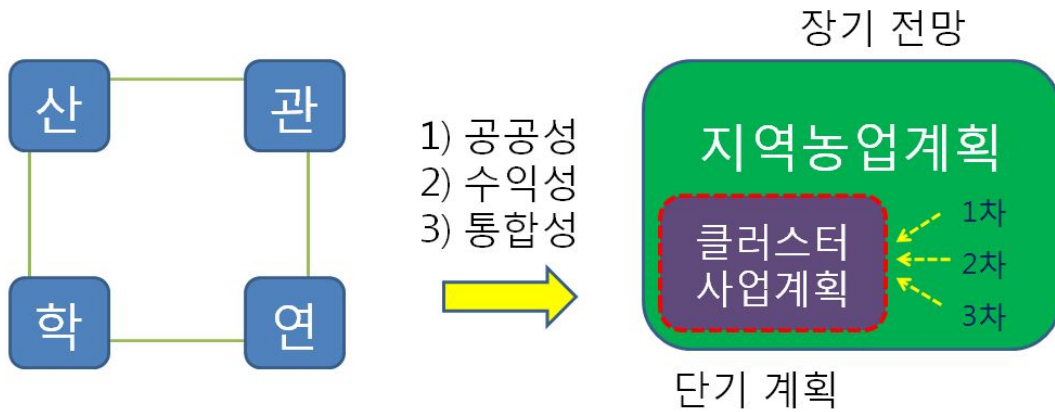
지역농업클러스터는

- 1) 지역농업 혁신체계를 기반으로
- 2) 경쟁력있는 지역농업의 산업화를 위한
- 3) 지역농업 주체들간의 결집체로서
- 4) 통합된 기획/의사결정을 통해 경제활동을 수행

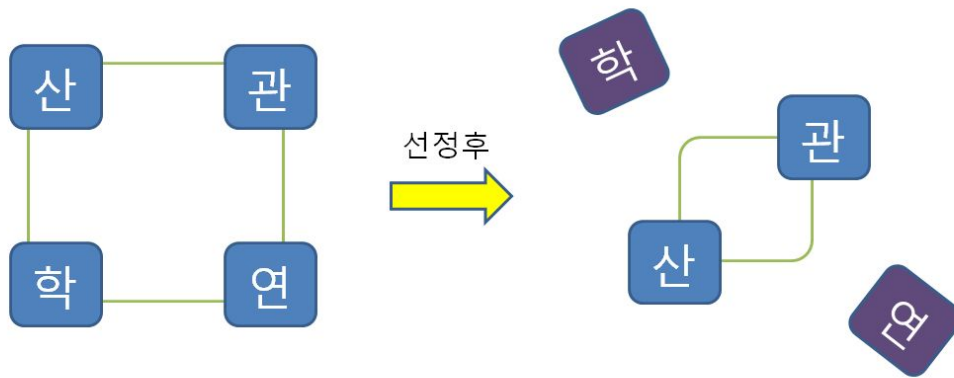
- 대다수의 사업단에서 시설/건축 등에 대한 소유권이 불분명 하였으며, 지역농업 클러스터사업을 기존의 농림보조사업으로 이해하였음



- 세부사업계획서는 지역농업에 대한 장기적인 전망을 갖고 수립하는 사업계획서인데, 대부분 '자금집행계획서'로 인식하고 있었음



- 다수의 사업단이 수익성 확보와 관련된 구체적인 계획이 없었음
- 사업성이 불분명하거나, 사업 배치가 역전되는 등 추진 전망이 불투명해 보이는 경우가 많았음
- 이는 계획단계에서 사업성에 대한 고려가 미비했기 때문임
- 계획수립단계에서 구성된 운영위원회, 사업단 법인화 등의 계획은 사업선정을 위한 자격요건을 갖추기 위한 성격이 강하였음
- '사업단 법인화'는 책임 있는 사업추진과 사업의 투명한 추진을 위한 필수 요소로 이해할 필요가 있음
- 3년 이후의 자립화 방안, 수익 발생 여부 및 수익의 배분 등에 대한 구체적 계획이 없었음. 이는 장기적 사업에 대한 전망이 부재하다는 것을 단적으로 나타내는 것임



- 사업계획단계에서 원활히 추진되던 추진위원회가 운영위원회로 전환되면서 형식적 의사결정기구로 전락하는 사례가 많았음(참여 주체의 배제 및 소외)
- 운영위원회가 형식화되고, 연구·기술개발이 결여된 주먹구구식 추진, 시장성이 결여된 연구를 위한 연구를 추진
- 참여주체의 배제 및 소외로 주체간 갈등이 증가하는 등 3년 이후의 사업추진이 지속적으로 이루어질지 의문시됨

○ 개선 사항

- 운영위원회의 구성 및 역할의 재정립이 필요함
- 시장성/수익성을 고려해 사업계획의 재수정 할 것
- 지자체장의 적극적 관심을 통한 독려가 필요함

5) 2차 워크숍

○ 목적

- 지역농업 클러스터 사업에 대한 향후 정책방향 제시 및 사업의 효율적 추진에 대한 교육·토론의 장 마련
- 중앙-지역, 사업추진 주체간(시범-본사업단) 정보교환·공유 등 상호 네트워킹(소통) 촉진

○ 일정

- 일시 : 2008년 9월 4~5일(1박2일)
- 장소 : 전북 무주군 무주리조트
- 참석인원 : 총 140여명

지자체 담당공무원 42명 (시·도 10, 시·군 32)

시범사업단(20개) 및 본사업단(22개) 관계자 및
대표(민간인) 90명

○ 주요 내용

- 사업단별 1차 현장 모니터링 및 컨설팅 결과 발표
- 산·학·관·연 분반토론 및 결과공유

6) 2차 현장 모니터링 및 컨설팅

○ 개요

- 일정: 2008.9.10~10.2
- 대상: 22개 신규사업단
- 장소: 개별사업단 현장

○ 주요내용

- 법인화 추진형태, 의사결정구조, 사업단 운영 현황, 사업추진현황/사업계획 타당성, 지자체 관심도, 사업성 분석 등

○ 주요 결과

- 22개 사업단은 2008년 9월 현재 사업단 법인화 (완료 개소, 추진 개소), 운영위원회 활동, 사업단 설치·운영 등에 있어 상당한 진전을 보이고 있음
- 일부 사업단을 제외하면, 사업추진 현황은 1차년도 계획예산의 10% 미만의 집행율을 보이고 있으며 대부분 경상보조 사업임
(사유: 보조금 교부의 지연, H/W사업 추진 지연 등)
- R&D 및 H/W사업의 타당성에 대한 전면적인 재검토가 필요하며, 사업추진과 관련한 표준 프로세스 확립이 필요함
- 부진 사업단에 대한 지속적인 지도/관리 필요

○ 개선 사항

- 축산분야 한우 비선호부위 처리방안과 관련하여 중앙정부 차원의 대책 수립 필요(각 사업단별 동일사업 진행)
- 사업단 직원에 대한 직무교육 프로그램 운영 필요
- 사업경비 비율 조정: 사업성격에 맞는 H/W, S/W의 비율조정 필요
- 사업의 신속성 확보 추진: 청구-교부-지급-투입-정산의 절차 간소화

7) 3차 워크숍

○ 목적

- 지역농업 클러스터 사업의 이해도 강화를 통한 개별 사업단의 사업 추진 역량 배양
- 혁신 주체별 사업 역할의 점검 및 개선사항 공유를 통한 산,학,관,연 주체별 역량 강화
- 자기주도적 학습을 통한 사업추진과정의 문제해결능력 강화로 사업 추진 역량 제고

○ 일정

- 일시 : 2008년 11월 13~14일(1박2일)
- 장소 : 대전 유성구 신협연수원
- 참석인원 : 총 100여명

22개사업단 (90여명)

광역지자체 지역농업클러스터 담당공무원 10여명

○ 주요 내용

- 우수 시범사업단 현장견학
 - 장소 : 영동포도클러스터사업단
 - 내용 : 영동포도클러스터사업단 사업추진 보고 및 질의응답
와인코리아 공장 견학, 와인시음 및 체험
- 사업단별 사업계획서 모니터링 및 컨설팅 결과 발표
- 산·학·관·연 분반토론 및 결과공유

8) 최종 서면모니터링

- 일시 : 2008년 11월 30일까지 제출
- 방법 : 사업단 담당자에게 서면양식 E-MAIL 전송
서면 양식에 의거 작성
- 내용
 - 사업단 운영현황(운영위원회현황, 법인체 설립, 직원현황 등)
 - 세부사업계획 추진 현황(R&D, H/W)
 - 지차체 예산지원 및 관련사업 연관성
 - 사업단 성과 지표 달성도
 - 애로사항, 건의사항, 개선사항

9) 기타 활동

- 전화 및 이메일 상담(수시)
- 정보레터 발송 - 법인화 관련(8월, 1회)

5. 핵심 컨설팅 분야

분야	중요성	체크포인트
법인화	사업추진에 대한 권한과 책임의 명확화	·법인 설립의 효율성 여부 ·법인 형태의 적정성 ·법인 추진과정의 개선사항 제시
의사결정구조	참여주체들의 원활한 의사결정과정의 보장	·산학관련 주체의 참여 여부 ·의사결정구조의 민주적 운영 ·의사결정기구에서의 의결사항
세부사업 타당성	세부사업의 원활한 추진을 유도	·하드웨어 소유—운영의 합리성 ·세부사업계획의 타당성
경영체계의 전문화	사업집행기구의 전문성 강화	·경영체계 형태의 적절성 ·전문경영인의 적절성 ·경영체계의 효율적 구성
행정지원체계	효율적 사업추진을 위한 법적/행정적 지원체계 안정화	·개선사항에 대한 행정적 지원 창구 ·제도적/행정적 지원 실태 및 개선사항

- 사업 초기 년도의 효율적인 사업단 구성에 필수적인 요소인 법인화, 의사결정구조, 하드웨어 소유/운영 관계, 경영체계의 전문화, 행정지원체계 등 5개 분야에 대한 집중적인 컨설팅을 진행
- 사업자 선정 이후 비체계적, 비효율적으로 추진되던 사업단 구성이 체계적, 효율적으로 진행되도록 하기 위해 현장 밀착형 컨설팅으로 추진
- 특히, 지역농업 클러스터 사업에 대한 명확한 이해 부족이 야기한 사업단 구성의 혼선을 최소화하기 위하여, 참여주체는 물론 생산자를 대상으로 클러스터 사업에 대한 이해와 적극적 참여를 유도

1) 법인화

□ 중요성

① 사업추진주체의 법적 명료화

- 시범사업단의 경우 법인화 의무조항의 부재로 인하여 사업단별로 다양한 형태의 운영체제로 추진되었음. 일부 법인화를 한 곳도 있으나, 세무서 신고용의 낮은 단계의 법인화를 추진하는 등 여러 가지의 경우가 혼재하였음
- 상당수 정책 사업의 수행기간 중에 각종 '위원회', '사업단', '협의체' 등이 결성되지만, 법적 요건의 미비로 인하여 책임감 있는 사업추진이 곤란한 경우가 많음. 특히, 사업추진 주체의 참여가 임의적, 친목적, 관례적으로 이루어짐으로 인하여, 사업추진 과정 중에서 사업추진 조직이 유명무실화하거나 없어지는 경우가 많아 사업추진의 효율성과 효과성이 저해되는 경우가 많음

② 사업추진과정의 책임성 강화

- 또한, 사업추진의 편이성 등을 이유로 지자체(관) 주도형으로 사업단을 구성해 사업을 하는 경우, 산업계(생산자) 및 시장의 요구를 사업에 반영하는데 어려움이 많아 사업의 실효성이 떨어졌음. 이러한 관주도형 사업의 문제점을 개선하기 위해 시장 지향적인 '민간' 주도형으로 사업을 추진할 경우에는, 사업추진조직의 법인화를 통하여 사업 추진과정의 책임성을 강화할 필요가 있음

③ 사업예산의 투명한 관리

- 세부사업별 예산의 권한과 책임에 관한 명확한 기준이 없이 진행되는 사업은 많은 문제점을 노출하고 있음. 특히, 사업관련 지출 예산에 관한 책임소재의 부재 및 방만한 예산 집행에 의한 사업 추진은 사업성과를 저해하는 요소로 작용하는 경우가 많음

- 또한, 세부사업에 대한 산학관연의 서로 상이한 입장의 차이 및 이해관계의 공정한 조정 및 관리를 위해서는 사업예산에 대한 투명한 관리체계를 구축하는 것이 사업 성공의 선결 요건임

□ 체크 포인트(주요 컨설팅 항목)

항목	내용
① 법인화의 유무 및 문제점/개선사항	법인화 유무, 법인화추진 상황, 문제점/개선사항
② 법인의 효율성 점검	법인 구성이 사업상의 효율성 강화하는 측면 검토
③ 법인의 형태 및 적절성	비영리사단법인, 농업회사법인 등의 형태 및 적절성
④ 영리법인의 경우 참여주체 및 자본금의 규모의 구성	참여주체의 분포 및 기대 역할, 참여주체별 출자 규모의 적정성 검토

□ 방법

- 총 2회에 걸친 사업단 현장방문을 통하여 사업단 법인화 추진실태 점검 및 개선사항 도출
- 1, 2, 3차 워크숍 등을 통한 사업단의 법인화의 이해 증진 및 법인화 추진 독려
- 상시적인 온라인/오프라인 컨설팅으로 사업단 법인화 지원

2) 의사결정구조

□ 중요성

① 사업의 지속성을 유지하는 의사결정

- 운영위원회는 배정된 사업비의 소비를 결정하는 의사결정이 아닌, 사업단의 사업계획 및 사업추진과정에 대한 의사결정을 중장기적 관점에서 수행해야 함
- 과거의 비전 설정의 단계에 머무르던 정책자문위원회 성격의 기능에서 벗어나서, 참여주체로 구성된 운영위원회 주도의 책임감 있는 예산 배정, 지역 농산업의 비전설정, 실제 사업추진 기능을 총괄하는 의사결정이 이루어져야 함

② 민주적 의사결정 구조

- 민주적 의견수렴과정을 통한 의사결정으로, 클러스터 사업의 추진성과가 특정 단체나 조합의 이익으로 환원되는 것이 아니라, 지역농산업의 체계적인 발전을 이끌어 내는 성과로 이어지도록 해야 함

③ 정기적이고 주기적인 의사결정

- 운영위원회는 사업추진을 위한 당위성을 부여하기 위한 형식적 운영이 아닌 사업의 실제적 추진을 위하여 개최되어야 함. 따라서, 운영위원회를 분기별, 또는 2개월 주기로 개최하여 산학관연의 참여주체들이 사업추진상황 점검하는 기능을 수행해야 함. 또한, 지역농산업 현안에 대한 심도 깊은 논의와 의사결정이 이루어져야 함

□ 체크 포인트(주요 컨설팅 항목)

항목	내용
① 운영위원회 참여주체의 구성	참여주체의 분포, 특정주체의 과다 참여, 문제점/개선사항
② 운영위원회의 활성화 정도	운영위원회 개최 주기 및 횟수, 의결 안건, 문제점/개선사항

□ 방법

- 총 2회에 걸친 사업단 현장방문을 통하여 운영위원회 운영상황 진단 및 개선사항 도출
- 주기적으로 접수되는 서면 모니터링 자료 검토
- 상시적인 온라인/오프라인 컨설팅으로 운영위원회 활성화 지원

3) 세부사업 타당성

□ 중요성

① 명확한 하드웨어 사업의 소유 및 운영관계

- 하드웨어 사업의 효율적 추진을 위하여, 부지 이용권, 시설 사용권, 자부담 여부, 시설 임대차 관계 등에 대하여 참여주체간의 사전협약이 완료되어야 함
- 시설에 대한 최종적인 소유권을 사업단으로 귀속하여 사업단의 중장기적 사업추진 역량을 강화해야 함

② 세부사업 타당성 검토

- 하드웨어 사업규모의 적정성, 실효성 있는 R&D사업 추진여부, 세부사업의 우선순위에 따른 연차별 배치 현황 등을 고려하여 세부사업을 계획하는 것은 사업의 원활한 추진에 필수적 요소임

□ 체크 포인트(주요 컨설팅 항목)

항목	내용
① 하드웨어의 소유권	하드웨어 부지 이용권, 시설 이용권, 자부담 여부, 시설 임대차, 최종 소유권의 귀속 결정 합의여부, 문제점 및 개선사항
② 세부사업 타당성	하드웨어 및 소프트웨어 사업의 타당성 검토

□ 방법

- 총 2회에 걸친 사업단 현장방문을 통하여 하드웨어의 소유관계 진단 및 개선사항 도출
- 기본계획서 및 세부사업계획서, 관계자 인터뷰를 통한 세부사업계획의 타당성 검토
- 상시적인 온라인/오프라인 컨설팅으로 소유관계에 대한 참여주체들의 의견 조율 및 중재

4) 경영체계의 전문화

□ 중요성

① 사업단장의 전문성

- 사업단의 리더가 사업단 운영 및 사업추진에 미치는 영향이 매우 높음. 사업단장의 전문분야에 따라 사업계획 및 사업추진방향이 결정되는 경향이 많음
- 따라서, 전체사업의 주력분야와 사업단장의 전문분야가 조화를 이루어야 사업의 효율성과 효과성을 보장할 수 있음

② 전문경영인(CEO) 영입의 중요성

- 법인화된 민간주도형 사업단의 경우에는 책임성 있는 경영을 위한 전문경영인(CEO)의 영입이 필수적임. 비용이 들더라도 전문적인 경영인을 영입하면, 전문적 지식과 경영 경험/노하우의 적용으로 효율적이고 효과적인 사업추진이 가능하여 사업 추진과 관련된 좋은 성과를 얻는 경우가 많음
- 또한, 전문경영인을 중심으로 한 사업 실무조직의 체계적 구성은 전체사업의 성과를 좌우하는 중요한 요인이 됨. 따라서, 실무조직의 체계적 구성에 대한 진단이 필수적임

□ 체크 포인트(주요 컨설팅 항목)

항목	내용
① 사업단장 전문분야의 적정성, 문제점/개선사항	사업단장의 전문분야와 주요 사업분야와의 적정성 진단 및 개선사항
② 전문 경영인의 적정성, 실무조직의 구성, 문제점/개선사항	- 전문 경영인의 영입 현황, 전문 경영인의 적절성 검토 - 실무조직의 구성의 유무, 실무조직의 체계적 구성 여부 진단, 문제점/개선사항

□ 방법

- 총 2회에 걸친 사업단 현장방문을 통하여 사업단장의 선정, 전문경영체제의 현황 점검 및 개선사항 도출
- 1, 2, 3차 워크숍 등을 통한 전문경영체제의 중요성에 대한 이해도 증진
- 상시적인 온라인/오프라인 컨설팅으로 사업단장의 선정, 전문경영체제의 조직을 진단 및 지원

5) 행정지원 체계

중요성

① 지자체의 사업 추진 의지

- 지역농업클러스터 사업은 중앙과 지방이 매칭펀드 방식으로 추진하고 있는 사업으로써, 지자체장 및 지방의회의 역할과 영향력이 크게 작용함
- 따라서, 클러스터 사업에 대한 지자체의 사업추진 의지의 정도가 사업의 성공 가능성을 제고하는데 큰 역할을 함

② 효율적인 행정지원 여부

- 사업초기단계에서의 행정과의 업무협조는 산학관연의 참여주체들의 이해관계를 조율하고 합의를 도출하여 사업추진의 효율성을 보장하는데 필수적인 요소임
- 지자체가 동원 가능한 행정적 수단과 제도적 장치들의 발굴과 도입을 통하여 사업추진과정에서 발생하는 문제점 및 애로사항을 개선하여 효율적인 사업 추진을 촉진해야 함

체크 포인트(주요 컨설팅 항목)

항목	내용
① 지자체의 사업 참여 정도 진단, 문제점/개선사항	운영위원회에 참석하는 공무원 직급 및 역할, 담당관의 인사 이동 및 업무 인수인계 문제점/개선사항
② 행정적 및 제도적 수단의 도입, 문제점/개선사항	사업 지원 목적의 조례의 제정, 사무공간 및 경상비 지원, 전담인력의 배치, 문제점/개선사항

□ 방법

- 총 2회에 걸친 사업단 현장방문을 통하여 필요한 지자체의 사업참여 및 사업지원 현황 진단, 문제점/개선사항 도출
- 1, 2, 3차 워크숍 등을 통하여 지자체와 사업단간의 협력적 관계의 중요성에 대한 이해도 증진
- 상시적인 온라인/오프라인 컨설팅으로 지자체와 사업단의 협력적 관계 구축 지원

6. 컨설팅 결과

1) 법인화

현황

① 법인설립 유무

구분	사업단 개소수	사업단	비고
법인화 완료	11개소	충남 논산 / 충남 홍성 강원 영동 / 강원 홍천 전북 무주 / 전북 남원 전남 무안	사업추진 원활
		경기 화성 / 전남 구례	농협산하
		충남 서산 / 전남 곡성	사업추진 미진
법인화 추진	9개소	경북 영천 / 전북 진안 경남 남해 / 제주 馬 전남 신안	법인화 추진 중
		충북 청주 / 경북 상주 경북 경산 / 전남 영암	법인화 추진 미진
법인화 계획 없음	2개소	경남서북부 / 전북 완주	

※2008년 11월 30일 기준

○ 법인화가 완료된 사업단은 총 11개소 임

- 7개 사업단은 법인화 이후의 사업추진이 원활하고, 2개 사업단은 사업추진이 미진함
- 주관기관이 농협인 2개 사업단에 대해서는 사업 추진상의 특수성을 감안해 법인화 완료로 분류하였음
- 그러나, 농협이사회와 운영위원회의 중첩된 의사결정구조가 사업추진에 장애요인으로 작용하는 경우에는 독립법인화 추진이 필요함

- 법인화가 추진 중에 있는 사업단은 9개소 임
 - 5개 사업단은 참여주체간의 사업단 법인화에 합의가 이루어졌으나, 법인설립 절차상의 이유 등으로 법인 설립이 지체되고 있음
 - 4개 사업단은 하드웨어 시설의 소유권 문제, 참여지분 조정, 사업특성에 맞는 법인화 유형 설정, 참여주체의 법인화 이해의 부족 등의 이유로 추진이 미진한 실정임

- 법인화 계획이 없는 사업단은 2개소임
 - 사업단에서 법인설립을 추진할 계획이 없음

② 법인설립 유형

구분	사업단 개소수	사업단	법인유형
법인화 완료	11개소	충남 홍성	영농조합법인
		강원 영동 / 강원 홍천 전북 남원 / 전남 무안 충남 서산 / 전남 곡성	농업회사법인
		충남 논산 / 전북 무주	사단법인
		경기 화성 / 전남 구례	농협산하 사업단
법인화 추진	9개소	제주 馬 / 충북 청주	농업회사법인
		경북 영천 / 전북 진안 전남 영암	사단법인
		경북 상주	재단법인
		경남 남해 / 전남 신안	조합공동사업법인
법인화 계획 없음	2개소	경남서북부 / 전북 완주	

※2008년 11월 30일 기준

- 법인화의 유형에 따라 법인설립 추진 정도에 차이가 나고 있음. 영농조합법인, 농업회사법인의 설립이 원활하며, 사단법인 및 조합공동사업법인의 설립이 상대적으로 지체되고 있음

- 수익사업을 추진하는 사업단은 농업회사법인, 영농조합법인 형태의 법인으로 설립·추진되고 있으며, 공공적 성격의 사업을 추진하는 사업단은 사단법인 형태로 설립·추진되고 있음

□ 문제점

- 하드웨어의 소유권 귀속에 대한 낮은 이해와 거부감
 - 하드웨어 시설의 소유권에 대한 사업단(법인) 귀속에 대한 이해가 낮아 법인화 추진이 어려움
 - 시설의 소유권이 특정 주체에게 환원되지 않는 구조에 대한 상대적 거부감이 존재

- 출자규모의 문제
 - 대체적으로 하드웨어 사업의 자부담을 법인 출자금을 통해 충당하나, 사업 규모가 커 자부담 액수가 클 경우 법인화 추진이 어려움

- 의결기구의 충돌
 - 법인이사회와 운영위원회의 역할과 기능에 대한 이해 부족으로 법인설립 후 혼선을 겪고 있음

- 정책 취지의 왜곡 현상
 - 클러스터 사업의 정책 취지에 이상적으로 부합하는 법인화 유형은 사단법인임. 하지만, 사업의 지속성이 중요시된 농업회사법인의 설립이 유도되어 클러스터 사업 본연의 목적인 '지역산업의 자원 집중을 통한 파급효과'가 달성되기 보다는, 현실적 영리를 목적으로 한 사업이 추진될 수 있음

□ 개선방안

- 소유권 귀속에 대한 중앙정부의 공식적 지침 시달
 - 시설 소유권의 사업단 귀속에 대한 중앙정부 차원의 행정 지침을 마련 및 시달하여 공식화함으로써, 참여 주체들의 소유권 귀속에 대한 오해 및 거부감을 상쇄해야 함

- 하드웨어 사업 규모의 조정
 - 참여 주체들의 자부담 규모에 대한 부담을 경감하기 위해서는 비현실적인 하드웨어 사업의 규모를 조정하여야 하며, 이권에 자유로운 시군 자치단체(관)의 적극적 개입·중재가 필요함
 - 하드웨어 사업비에 대한 현실적인 조정 작업을 운영위원회에서 수행하고, 법인화를 신속히 완료하여 사업 추진의 현실성을 높이는 것이 중요함
 - 또한, 하드웨어 사업 규모의 확장을 클러스터 사업의 안정화 이후 중장기적 관점에서 기획하는 것이 합리적임

- 운영위원회 및 법인이사회의 권한·책임의 명확한 구분 및 공식화
 - 운영위원회와 법인이사회의 서로 다른 권한과 책임을 분명히 구분 및 공식화하여, 의사결정과정의 혼선을 해소
 - 운영위원회의 권한·책임 영역: 사업의 비전 설정, 사업단의 장단기 사업계획 수립 및 재조정, 예산 심의 및 의결, 법인의 실무활동에 대한 관리·감독
 - 법인 이사회의 권한·책임 영역: 운영위원회에서 의결된 장단기 사업계획의 실무적 추진계획 수립 및 집행, 실무 추진 차원의 세부 계획 수립 및 집행, 실무 조직의 사업 수행에 대한 관리·감독, 운영위원회에 의한 피 관리·감독

2) 의사결정 구조

□ 현황 및 문제점

○ 운영위원회 구성의 원활

- 운영위원회의 역할은 산학관련 참여주체가 모여 사업추진 방향과 관련한 주요한 의사결정을 도출하는 것으로, 운영위원회는 클러스터 사업단의 최고의사결정 기구임
- 사업초기에는 운영위원회가 구성되지 않은 사업단이 있었으나, 사업추진이 진행되면서 22개 모든 사업단에서 운영위원회를 구성하였음

○ 산 중심의 운영위원회 주도

- 운영위원회는 대체로 사업추진에 적극적인 산과 관이 주도하여 운영되고 있으며, 학연의 역할은 연구개발 사업에 대한 의사결정과 관련 전문정보 제공 등에 한정되는 경우가 대다수임
- 특히, 농협이나 생산자단체가 주도하는 사업단의 운영위원회의 비중이 산에 많이 치우침으로 인하여, 운영위원회의 결정이 산의 이해관계에 편중되어 나타나고 있었음(운영위원회가 거수기로 전략할 우려가 있음)

○ 운영위원회의 독립성의 훼손 가능성

- 사업단이 타 기관에 부속되어 운영되는 경우, 운영위원회에서 의결된 사항에 대해 상위기관의 이사회 심의를 거쳐야 하는 등 독립성이 훼손됨(운영위 의결사항이 이사회에서 부결되어 폐기/변경될 우려가 있음)

○ 비정기적 운영위원회 개최

- 운영위원회가 비정기적으로 중요 사안 의결을 위해서 소집되는 경우가 많아, 산학관연의 충분한 논의와 검토를 거친 결정이 나오기 어려움

□ 개선방안

○ 운영위원회 기능의 공식화 및 정례화

- 운영위원회가 최고의결기구로 역할과 기능을 할 수 있도록 운영규정 등에 권한과 책임을 명문화함
- 운영위 소집을 정례화하여 체계적인 사업추진이 될 수 있도록 함. 최소 분기별 1회씩 산학관연 주체가 모두 참여하는 운영위원회를 소집하는 등 정례화 함

○ 지자체의 적극적 개입과 조정이 필요함

- 운영위원의 구성이 특정 주체(대다수가 산) 출신들로 집중되어 있는 경우, 기존의 사업추진 방향과 다르게 특정주체(특히 산, 연)에 수익/이익을 추구하는 경향을 나타내고 있음. 이를 방지하기 위해서는 지자체의 적극적 개입을 통하여 사업추진방향을 정상화 시켜야 함

○ 전문성 및 책임과 권한을 보유한 주체의 참석

- 운영위원회는 참여주체간의 의견을 조율 및 결정하는 공식적인 기구로 작동해야 하므로, 주체별로 사업전문성 및 책임과 권한이 있는 관계자가 위원으로 참여하여 의결사항의 효력을 강화해야 함

○ 사업단의 전문성과 역량강화를 통한 운영위원회 활성화

- 사업단별로 운영위원회가 운영되고 있지만, 활성화 되지 못하고 형

식적으로 운영되는 사업단이 대다수임. 이는 다양한 주체들이 비정기적으로 모이는 운영위원회의 특성에서 기인한 것이 큼

- 이와 같이 형식적으로 운영되는 운영위원회가 활성화되어 사업관련 안건들을 심도있게 논의하고 결정하는 역할을 하기 위해서는, 사업단장(CEO)과 사업단 직원들의 역할이 매우 중요함
- 사업단장(CEO)과 직원들은 실무사업수행 과정에서 습득한 경험 및 지식을 창의적인 사업 아이템으로 적극 개발 및 제안하여, 운영위원회에서 심도 있게 논의될 수 있도록 노력해야함

3) 세부사업의 타당성

□ 현황

① 하드웨어 사업의 소유권

구분	사업단 개소수	비고
소유권 분명	11개소	
소유권 불분명	8개소	
기타	3개소	※ 하드웨어 사업이 없거나, 임대하여 운영

- 시설사업에 대한 소유권이 명확한 사업단은 11개소임
- 시설사업에 대한 소유권이 불분명한 사업단은 8개소임
- 기타 사업단은 3개소로 사업계획에 하드웨어 사업이 없거나, 판매장 운영 등을 위해 임대해 운영하는 경우임

② 사업 타당성

○ 소프트웨어 사업

- 사전의 시장 타당성 조사 없이 기술개발, 상품개발을 하는 사례가 빈번함

○ 하드웨어 사업

- 시설 규모 설비 방식에 대한 사전 검토 없이 시공을 하는 경우가 빈번함. 또한, 하드웨어의 운영·인력·기타 장비 등의 운영 매뉴얼의 개발이 없는 상황에서 시설 사업을 추진하는 경우가 빈번함

□ 문제점

① 하드웨어 사업의 소유권

○ 소유권의 사업단 귀속에 대한 이해 부족 현상

- 현장에서는 클러스터 사업을 기존 농림 보조 사업으로 인식하는 경우가 많아, 자부담 제공 주체에게 시설의 소유권이 귀속되는 것으로 잘못 알고 있는 경우가 상당함
- 위와 같은 경우, 시설사업의 사업단 소유권에 대한 이해의 부족으로 사업추진이 지연되는 경우가 많음

○ 자부담의 부담감

- 특히 농·축협 등의 경제단체인 경우, 자부담 출자분에 비례하여 시설의 지분을 확보해야 하는 어려움이 있어 사업 추진의 저해를 초래하는 경우가 많음

□ 개선방안

① 하드웨어 사업의 소유권

○ 출자를 통한 소유권 확정

- 출자를 통하여 사업단을 법인화하고 시설의 소유를 법인에 귀속시키게 되면, 법인 참여 지분에 비례하여 시설에 대한 소유권을 확정할 수 있음

○ 지자체의 부지 제공

- 부지를 지자체에서 제공하는 경우 지자체 주도형은 시설의 소유를 지자체에서 소유하고 사업단에서 운영하도록 하는 방식을 선택할

수 있음

- 지자체 주도형이 아닌 경우, 시설의 공공적 성격이 강할 경우에는 소유권만 지자체에 귀속시키고 사업단에서 운영하도록 하는 것이 바람직함
- 원칙적으로 클러스터 사업으로 조성된 모든 시설과 건물은 사업단 소유임

② 사업 타당성

○ 시장성 조사 및 시설 컨설팅 강화

- 소프트웨어/하드웨어 사업에 대한 사업추진을 연기하고 운영위원회와 협의하여 시장성 조사를 위한 예산을 편성함.
- 친밀도 혹은 지역 내 회사라는 연유에 의한 조사기관 선정을 지양하고, 해당 품목 및 가공상품의 시장 조사 능력이 뛰어난 기관을 선정해야 함. 필요한 경우, 예산의 증액을 추진해야 함
- 시장성 조사(시설 컨설팅) 결과를 토대로 사업을 추진해야 함

4) 경영체계의 전문화

□ 현황

○ 사업단 전문인력 확보 계획(2008년5월, 신규사업단 세부사업계획 자료)

- 사업단 경영책임자 평균연봉은 4,300여만원이며, 최저 3,000만원/최고 6,000만원임. 사업단장 평균연봉은 3,000여만원, CEO의 평균연봉은 4,773만원으로 계획된 것으로 파악되었음
- 사업단별로 직원은 평균 2.3명을 고용할 계획이며, 직원 1인당 평균 연봉은 2,230만원으로 계획된 것으로 파악되었음

<표: 사업단별 CEO 및 직원 인건비>

	경영책임자 유형	경영책임자 인건비	직원수	직원 1인당 평균 인건비	비고
OO 사업단	-	-	4	2,500	공장, 연구개발관리책임자 각 3,000, 마케팅 관리책임자, 업무보조 각 2,000
OO 사업단	CMO	5,000	-	-	
OO 사업단	CEO	6,000	2	3,000	
OO 사업단	사무국장	4,000-	2	2,500	
OO 사업단	CEO	4,000	-	-	
OO 사업단	사업단장	4,000	2	2,500	사무보조
OO 사업단	-	-	3	2,200	행정요원
OO 사업단	CEO	3,600	-	-	
OO 사업단	CEO	4,000	2	1,800	2,3차년도 사업비 미확보
OO 사업단	CEO	6,000	1	1,800	
OO 사업단	사업단장	5,000	-	-	
OO 사업단	사업단장	3,240	3	1,900	
OO 사업단	CEO	5,000	1(CMO)	5,000	
OO 사업단	CEO	5,500	2	2,250	
OO 사업단	CEO	5,000	2	2,400	
OO 사업단	CEO	4,200	2	1,500	
OO 사업단	CEO	5,000	2	2,500	
OO 사업단	CMO	6,000	2	2,000	
OO 사업단	사업단장	3,000	4	2,200	
OO 사업단	CEO	4,200	2	2,300	
OO 사업단	CMO	3,000	2	1,800	
OO 사업단	사무국장	4,560	2	2,500	

* 자료: 2008 신규사업단 세부사업계획서(2008년 5월)

① 사업단장(사업책임자)의 전문성

○ 전문성 및 사업추진력이 있는 사업단장의 유형

- 사업단장의 전문성이 확보된 사업단은 16개소가 있음. 전문성이 확보된 사업단은 1) 외부의 전문가를 영입하는 유형과 2) 농협 혹은 생산자 단체 등의 실무경험이 풍부한 조합장이 사업단장을 역임하는 유형이 있음

○ 전문성 및 사업추진력이 부족한 사업단장의 유형

- 사업단장의 전문성이 확보되지 않은 사업단은 총 6개소가 있음. 전문성 확보가 사업단은 사업단장이 1) 지자체 행정 책임자이거나 2) 대학 교수인 유형이 있음
- 지자체 행정 책임자는 행정실무관련 전문성이 높아 업무추진력이 양호한 경우도 있지만, 사업전반에 걸친 전문성은 상대적으로 부족하다는 판단 하에 사업전문성이 없는 경우로 분류하였음
- 대학교수는 연구개발 사업 분야의 전문성은 있으나, 사업추진 실무경험이 없어 전문성 및 사업추진능력이 부족한 것으로 파악됨

구분	사업단장 유형	사업단 개소수
사업전문성이 있는 경우	1. 외부영입 전문가 2. 조합장 등 실무전문가	16개소
사업 전문성이 없는 경우	1. 지자체 행정 책임자 2. 교수	6개소

② 사업단 직원

- 사무직원의 선발은 세부업무의 전문성을 기준으로 해야 하나, 전문성이 없는 직원을 채용하는 경우가 상당수임

□ 문제점

① 사업단장(사업책임자)의 출신 유형별 문제점

○ 외부 영입 전문 CEO

- 전문성은 있으나, 지역내 네트워킹 능력이 상대적으로 취약하므로 업무추진력이 저하될 수 있음

○ 농협 조합장 등의 내부전문가

- 대체적으로 운영위원장을 겸임하고 있으며, 이와 같은 겸임으로 인하여 독단적으로 사업을 추진할 우려가 있음

○ 전문성 있는 사무국장(팀장, CMO)

- 실무적 차원의 전문성을 확보하기 위하여 전문성이 있는 사무국장을 영입한 경우, 상대적으로 전문성이 취약한 사업단장의 위상이 모호해질 수 있음

○ 지자체 행정 책임자

- 초기 사업단 구성을 원활하게 하기 위한 목적인 경우가 많으며, 사업추진 과정에서 전문성 및 사업추진력의 한계를 드러내는 경우가 많음

○ 대학교수

- 연구개발사업 분야에 전문성을 강화하기 위한 목적인 경우가 많으며, 사업집중력 저하로 사업추진이 지연되는 일이 발생함

② 사업단 직원 채용과 관련한 문제점

- 지역내 인력풀의 협소함, 고비용 발생 등의 이유로 전문성 있는 직원을 선발하기가 어려움
- 지역내 혈연, 지연, 학연 등의 연고를 악용한 직원 채용으로 사업단 직원의 수준이 떨어짐. 공모제는 형식에 불과한 경우가 많음

□ 개선방안

○ 사업단 경영책임자 우수인력 채용을 위한 예산의 확보

- 우수 사업단의 사례를 검토해 보면 대체적으로 사업단장(CEO) 등 경영책임자의 전문성과 실무경험이 사업의 성공적 추진을 위한 필수적인 요소였음
- 현재 사업단에서 전문CEO를 영입할 계획이지만, 전문성을 겸비한 전문가를 영입하기에는 연봉수준이 낮은 편임(최고 6,000만원, 평균 4,000여만원)
- 적정수준의 연봉은 5,000~8,000만원(2009년 기준)에서 고려하되, 성과급제를 도입하여 기본임금은 5,000여만원 선에서 책정하고, 경영성과에 따라 성과급을 지급하는 방식도 고려해볼 것
- 우수 인력 채용을 위한 예산 확보는 하드웨어·R&D·경영컨설팅 예산 등을 축소 조정하여 조성하도록 함

※ 노동부 자료에 따르면 대기업(500인 이상) 고위 임직원 및 관리자급의 평균연봉은 2007년 기준으로 5,478만원이었음(상여금 제외)

표: 직종별 규모별 월급여액

(단위: 천원)

직종	5~9인	10~29인	30~99인	100~299인	300~499인	500인이상	진규모
전 직 종	1,760	1,944	2,130	2,186	2,353	2,700	2,127
고 위 임 직 원 및 관 리 자	3,306	3,916	4,689	5,169	4,838	5,478	4,172
전 문 가	1,900	2,214	2,932	3,098	3,195	3,357	2,779
기 술 공 및 준 전 문 가	1,660	2,052	2,202	2,447	2,549	2,878	2,258
사 무 직 원	1,810	2,006	2,173	2,163	1,999	2,677	2,108
서 비 스 근 로 자	1,330	1,396	1,458	1,601	1,675	1,883	1,460
판 매 근 로 자	1,516	1,932	1,802	1,908	2,002	2,117	1,847
농업·임업 및 어업·수산업 종사자	1,537	1,443	1,973	1,609	2,009	3,210	1,685
기능원 및 관련기능근로자	1,587	1,616	1,895	2,084	2,185	2,431	1,906
장치, 기계조작 및 조립근로자	1,532	1,535	1,598	1,748	2,172	2,346	1,759
단순노무근로자	1,075	1,132	1,212	1,314	1,482	1,779	1,246

*자료 : 2007년 임금구조실태분석(2008, 노동부)

주1) ()는 사무직원 「10~29인」의 임금을 100으로 할 때의 월급여액 수준

주2) 월급여액은 「정액급여+초과급여」 기준으로 상여금이 제외됨

주3) 피고용자의 업종과 연령은 고려하지 않은 평균 연봉액수임

① 사업단장(사업책임자)의 전문성 관련 개선방안

○ 사업단장의 전문성이 떨어지는 유형

- 운영위원회 협의를 거쳐 전문성 있는 단장으로 교체를 추진
- 교체가 어려울 경우에는 사업전문성 및 실무능력이 있는 사무국장급 인력을 외부공모를 통해 채용하여, 사업단장의 전문성을 보완하도록 함
- 필요시 전문가 영입과 관련한 예산 확보 및 외부 컨설팅을 추진할 필요가 있음

- 사업단장 및 운영위원장의 겸임으로 인한 독단성이 나타나는 유형
 - 두 가지 역할 중 하나를 폐지해야 함. 이 경우, 이권사업 등의 이해관계에서 자유로우면서 객관성을 인정받는 행정에서 적극적으로 조정자 역할을 해야 함

② 사업단 직원 채용과 관련한 개선방안

- 운영위원회의 예산심의 및 조정을 통하여 전문성 있는 인력 채용을 위한 예산을 확보하도록 하고, 반드시 공모제를 통해 직원을 채용하도록 함
- 업무보조 요원을 제외한 인력의 경우, 생산/가공/유통 각 분야에 전문성과 실무능력이 어느 정도 겸비된 인력을 각각 채용하도록 하여, 사업단장 및 CEO의 업무를 전 과정에 걸쳐 보조할 수 있도록 할 것

5) 행정지원 체계

□ 현황

○ 지자체의 관심도는 높음

- 대체적으로 클러스터 사업단의 사업 대상 품목이 지역의 특화품목인 경우가 많으므로, 지자체의 지원 의지와 지자체장의 관심이 높은 편임
- 지자체의 보다 적극적인 참여 행위로 사업단 사무실 제공, 시설사업에 대한 부지 제공 등이 이루어지고 있음

○ 상대적으로 낮은 사업 이해도 및 행정적·제도적 지원의 미비

- 대다수 사업단의 행정실무 담당자의 클러스터 사업에 대한 이해도가 낮아, 업무추진에 어려움을 겪고 있음
- 높은 지자체의 관심 정도에 비해, 클러스터 사업의 원활한 추진을 촉진할 수 있는 행정적/제도적 지원 수준은 높지 않음

□ 문제점

○ 담당 공무원의 인사이동

- 지자체 행정담당자의 잦은 인사이동 및 취약한 업무 인수인계가 사업추진에 장애로 작용하고 있음(예를 들어, 사업을 추진하는 공무원과 사업을 진행하는 공무원이 다름)

○ 행정의 조정자 역할이 미흡함

- 이해관계가 상충하는 참여 주체들의 원만한 합의를 도출하고, 경우에 따라서는 필요한 행정적 보완책을 동원하는 등의 행정의 조정자 역할이 미흡함

○ 행정적 정보의 병목화 현상

- 중앙정부의 방침 및 지침의 변경과 관련된 공문이 지자체 행정 담당자에서 사업단 사무국으로 원활하게 전달되지 않는 사례가 빈번함. 이에 따라, 변경된 정책에 대한 사업단의 대응이 지체됨

□ 개선방안

○ 전담 공무원 제도의 공식화

- 클러스터 사업 지원을 전담할 공무원의 임기 지정을 운영위원회 의 결사항으로 채택하고, 지자체에 정식으로 건의
- 전담 공무원 선정이 곤란할 경우, 지자체의 업무 인수인계의 강화를 추진하도록 공식적으로 건의

○ 중앙정부의 지자체 평가 정책의 개발

- 행정의 조정자 역할이 사업단의 사업 성공에 실제적인 중요한 작용을 하므로, 중앙정부는 클러스터 사업단 평가 시 '지자체의 의지'를 정확하게 평가하여, 인센티브 및 페널티를 부과하는 정책의 개발이 필요

○ 실무 매뉴얼 위주의 직무 교육

- 중앙정부 차원의 전담 공무원을 대상으로 하는 실무 매뉴얼 위주의 직무 교육을 주기적으로 실시

7. 총평 및 제언

1) 총평

2008년 지역농업 클러스터 신규사업단의 사업추진의 성과 및 의의는 크게 3가지로 요약할 수 있음

① 지역농업의 산/학/관/연 주체들의 시너지 창출의 노력

- 지역농업의 산/학/관/연 주체들의 협력에 의한 사업추진으로 '지역농업 클러스터 사업단'이라는 새로운 지역농업 발전 모델을 현실에서 지속적으로 구현하고 있음
- 비록, 지역농업기반의 제한에 따라 모범적인 클러스터의 구성에는 미치지 못하고 있으나, 1차년도 사업의 추진경과를 종합할 때, 지역산업주체들의 협력에 의한 시너지를 창출하려는 시도들의 지속가능성은 포착되고 있음

② 법인화의 효과

- 법인화의 추진을 통하여 사업단의 사업추진과정에 대한 책임과 권한을 체계화하고, 예산 운용의 투명화를 제고할 수 있었음
- 이 같은 결과는 기존 농업관련 사업에서의 무분별한 사업비 소모, 사업성과의 불명확성, 무책임한 사업수행태도 등의 나쁜 관례를 타파하여, 지역농업의 사업 주체들의 국책사업에 임하는 태도의 혁신을 추구하는 시발점이 됨

③ 광역 클러스터 사업에 대한 시사점 제공

- 현재의 지역농업 클러스터 사업의 규모로는 클러스터 사업의 취지

를 살리기 어려움. 현재 규모의 사업단은 기존의 '지역특화사업', '향토산업'과의 구분이 모호하며, 지방의 '학연' 인프라의 미비로, 많은 사업단에서 핵심역량을 구축하는 어려움을 겪고 있음

- 도 단위에서 시행될 계획인 광역클러스터 사업도 2~3개 시군이 연합하는 형태를 취하게 되면, 현재의 지역농업 클러스터 사업단 중의 복수시군 사업단과 큰 차이가 없어 오히려 사업추진에 문제점이 많이 발생할 것으로 예상됨
- 클러스터 사업 본연의 취지를 살리기 위해서는, 도 단위를 넘어서는 국가 단위의 사업 추진이 필요하고, 행정 경계가 아닌 '산업권역'으로 사업의 범위를 확장할 필요가 있음(예: 덕유산 권역 사과 클러스터 사업)

2) 제언

① 지자체 행정지원에 관한 체계적인 평가 필요

- 워크숍에 참여한 사업단 관계자 토론결과, 자체장의 사업의지가 사업성공의 주요 요인으로 나타났음
- 이와 같은 지자체장 또는 지자체의 클러스터 사업추진에 대한 의지를 점검할 수 있는 평가 요소의 개발을 통한 사업단 평가를 통해 지자체장의 의지가 높은 사업단에게 인센티브를 부여할 수 있도록 해야 함
- 이를 통해 국책사업으로 추진되고 있는 지역농업 클러스터 사업의 성공 가능성을 높일 수 있을 것임

② 심사위원회 전문성 강화

- 사업단 선정을 위한 심사위원회의 전문성을 강화하여, 사업성을 중점적으로 판단해 사업단을 선발하는 풍토가 조성되어야 함

- 극히 일부의 사업단을 제외하고는, 대부분의 사업단에서 사업성, 수익성을 중요하게 고려하지 않았음. 중앙정부의 지원을 통한 사업의 추진에는 의욕이 높았으나, 사업을 통한 수익확보, 3년 후 자립화 계획에 있어서는 피상적 수준의 논의만 있을 뿐임. 이는 사업단 선발과정을 보완함으로써 인해 상당부분 해소될 수 있을 것으로 판단됨

③ 예산 승인/배정 기간의 효율화

- 신규사업단 선정시 예산계획이 시작되는 10월 이전 선정하여, 시군 사업단이 차년도 예산을 미리 확보할 수 있도록 조치할 필요가 있음
- 22개 사업단 1차년도 사업에 대한 승인과 예산배정이 2008년도 5~6 월경에 이루어져, 사업추진에 애로가 많았음

④ '사업준비기간'의 설정 및 교육

- 사업단 선발과 사업추진 1차년도 사이에 '사업준비기간'을 두어, 사업 참여자들의 사업에 대한 이해도를 높이고, 시군에서 충분한 시간을 두고 사업 예산을 심의할 수 있도록 해야 함
- 특히, 하드웨어 및 소프트웨어 사업에 대한 사전타당성 검토, 하드웨어 사업 부지 확보, 사업단 법인화 등은 추진기간이 각각 2~3개월 이상 소요되므로, 사업준비기간 중에 추진·완료될 수 있도록 해야함

-1차년도	0차년도	1차년도	2차년도	3차년도
2008년	2009년	2010년	2011년	2012년
사업단 선발	사업 준비기간 (법인화, 하드웨어 및 소프트웨어 사업에 대한 사전 타당성 검토, 사전교육, 워크숍, 네트워킹 등)	사업추진		

⑤ 현실성 있는 R&D사업의 전개 및 학연의 기능과 역할 재정립

- R&D사업의 특성상 단기간에 성과 도출이 어려운 것은 사실임. 하지만, 클러스터 R&D사업은 사업개발, 시장개발, 기술개발이 동시에 이루어질 수 있는 방향으로 전개되어야 할 것임(기초 기술개발 R&D사업은 국가단위에서 시행)
- 연구주체(학연) 및 사업 주도주체(산관)의 연구과제에 대한 의지가 성공의 중요한 요인 중의 하나임. 또한, 연구 주체(학연)의 능동적인 사업 참여와 사업 주도 주체(산관)들의 R&D사업에 대한 이해도 제고는 사업성공을 위한 필수 요소임
- 지방의 연구개발 인프라(인력, 하드웨어, 소프트웨어 등)의 미비로 인한 클러스터 사업단 연구개발 능력의 한계를 극복하기 위해서, 타 지역의 연구주체를 직접 사업에 참여시키는 방안도 고려해볼 필요가 있음. 하지만, 클러스터 사업 본연의 정책방향이 사업단 소재지의 연구개발 주체(학연)의 역량을 키울 수 있는 환경을 조성하는 것에 맞추어져 있으므로, 지역 산업의 핵심역량이 지역 내에서 축적되도록 사업계획을 설정 및 추진하는 것이 바람직함

※ 참고자료: 신기술의 활용과 산업화¹⁾(R&BD)

○ 과학기술의 산업화는 그 분야 기술의 발전뿐만 아니라 그 바탕이 되는 기초과학의 발전을 위해서도 중요하다. 그런데 연구자는 신기술 개발을 일차적인 목표로 하므로 산업적 활용에는 소홀하기 십상이다. 연구 결과를 연구보고서나 논문으로 작성하는 것은 연구자의 목표는 되겠지만, 산업적인 활용과는 거리가 있을 수밖에 없다.

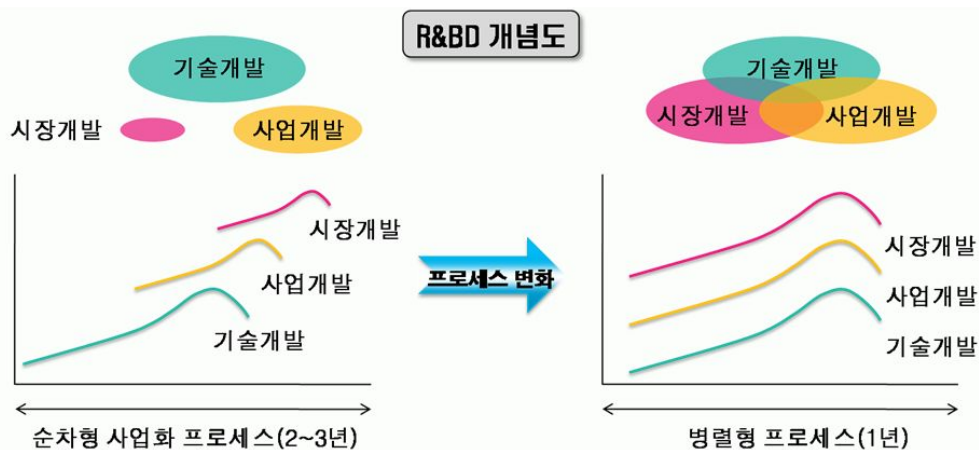
○ 첨단기술의 현장 활용과 산업화에 대한 정책지원이 필요하다. 특히 개발된 신기술이 농업인들에게 신속하게 활용될 수 있도록 기술보급·수용을 위한 정책지원을 강화해야 한다. 농업 R&D투자는 성과 발현에 상당한 시차가 존재하며, 기술혁신 효과가 최고점에 달하기까지 10~20년이나 소요되므로,

1) 김정호 외, “제 5 장 농식품 산업의 신성장동력과 R&D 전략”, 『농업전망2009』, KREI

개발된 기술의 신속한 보급과 산업화를 적극 지원할 필요가 있다.

○ 이제 연구와 사업을 따로 생각하는 시대는 지났다. R&D의 변천사를 보면, 1900년대의 제 1세대는 기술적 성과를 얻는 데 집중하였고, 1950년대의 제 2세대는 사업 개발의 효율을 지향했으며, 1980년대의 제 3세대는 통합 기술 개발을 중시하였다. 그리고 2000년에 들어 제 4세대 R&D 개념이 나왔는데, 고객과 시장 지향의 가치창출형 기술 개발을 표방하고 있다.

○ 이제 농식품 R&D도 개념을 확대하고 기술과 시장을 일체화하여 고객 가치 혁신을 주도하는 4세대 R&D, 즉 R&BD 시대로 전환해야 한다. R&BD(Research and Business Development)는 연구의 초기 단계부터 사업성을 검토하고 연구를 수행하면서 사업화가 가능하도록 단계마다 연구 방향을 조정해 나감으로써 성과를 극대화하는 방식으로, 최근 미국과 유럽의 기술 선진국들이 적극적으로 시도하고 있다.



○ 기존의 R&D가 연구와 개발 단계에 머문다면 R&BD는 산업체의 비즈니스 전략과 연관된 연구와 사업 개발이 동시에 이루어진다는 차이가 있다. 즉, 기술 개발과 사업 개발 그리고 시장 개발이 축차적으로 이루어지는 것이 아니라 기술 개발과 사업화가 동시에 구현되는 방식이다. 이러한 R&BD 시스템이 원활하게 작동하기 위해서는 연구개발 투자와 함께 개발된 기술 자원을 성장동력화할 수 있는 지원 체계를 갖추어야 한다. 예를 들어 농업 부문에는 아직 미약한 기술거래, 기술평가, 기술담보 금융지원, 창업보육, 인프라 구축 등도 R&D 정책에서 적극적으로 검토해야 할 과제이다.

8. 사업단별 모니터링 및 컨설팅 결과

□ 사업단 모니터링 및 컨설팅 기준

	세부 항목	내용
법인화	① 법인화 유무 및 추진정도	법인화 추진상황
	② 법인화 유형의 적절성	비영리사단법인, 농업회사법인 등 법인 유형 및 적절성
	③ 참여주체 및 자본금 규모의 구성	참여주체별 출자규모의 적절성 검토
운영위원회	① 운영위원회 위상의 적절성	최고의결기구로 작동하고 있는가
	② 운영위원회 구성의 균형성	특정단체에 편중되지 않은 위원회 구성, 책임있는 주체의 참여
	③ 운영위원회 활성화 및 기능의 적절성	회의 정례화 및 실질적인 의사결정
세부사업 타당성	① 하드웨어 소유/운영관계	하드웨어 부지 이용권, 시설이용권, 자부담 여부, 시설 임대차 관계 등
	② 하드웨어 사업의 타당성※	시장성을 고려한 사업규모의 타당성
	③ 소프트웨어 사업의 타당성※	년차별 사업 우선 순위의 적절성
경영체계의 전문화	① 사업단장 전문분야의 적절성	주요사업 추진을 위한 단장의 전문분야와의 적절성, 단장의 리더쉽, 사업추진 의지
	② 전문 경영인의 적절성, 실무조직 구성	전문경영인 영입 현황, 적절성 검토 실무조직 구성의 유무 및 체계적 구성 여부 진단
행정지원체계	① 지자체의 사업참여 정도(의지)	운영위원회에 참석하는 공무원 직급 및 역할, 담당관의 인사이동 및 업무 인수인계
	② 행정적 및 제도적 지원 정도	사업 지원 목적의 조례 제정, 사무공간 및 경상비 지원, 전담인력 배치

※ 본 항목들에 대한 모니터링/컨설팅 결과는 사업계획서 및 현장 인터뷰를 통한 정성적/정량적 판단임

※ 본 결과는 2008.11.30 기준임

1) 경기 화성 웰빙떡

	세부 항목	사유
종합	<ul style="list-style-type: none"> - 사업 추진을 위한 전문경영체제는 양호함 - 법인화를 추진하지 않고, 농협 내 유통사업단을 중심으로 사업을 진행함. 따라서 시설 소유 및 사업성과 배분의 독점 가능성 있음 - 운영위원회의 의결사항이 농협 이사회의 인준을 받아야 하는 기형적 의사결정구조 	
법인화	① 법인화 유무 및 추진정도	<ul style="list-style-type: none"> ① 농협산하 유통사업단의 설립/운영 ② 실제적 의결이 농협 이사회에서 이루어짐 ③ 타 참여주체의 사업단 참여가 매우 제한적임
	② 법인화 유형의 적절성	
	③ 참여주체 및 자본금 규모의 구성	
운영위원회	① 운영위원회 위상의 적절성	<ul style="list-style-type: none"> ① 농협 이사회의 실제적 의사결정 기능 수행으로 인하여 운영위의 권한 약화 ② 산9/학1/관2/연1의 구성으로, 산의 독점적인 의결 가능성이 큼 ③ 총 4회 개최 운영위 기능이 기형적임
	② 운영위원회 구성의 균형성	
	③ 운영위원회 활성화 및 기능의 적절성	
세부사업 타당성	① 하드웨어 소유/운영관계	<ul style="list-style-type: none"> ① 시설 소유 및 운영권: 농협 ② 시장수요를 감안할 때, 가공공장 규모가 비교적 큼 ③ 보존 및 포장기술 개발 및 마케팅 사업은 타당성이 있음
	② 하드웨어 사업의 타당성	
	③ 소프트웨어 사업의 타당성	
경영체계의 전문화	① 사업단장 전문분야의 적정성	<ul style="list-style-type: none"> ① 농협 조합장의 사업단장 역임으로 전문성 및 사업추진력은 적정 ② 사업단 전문인력 4명 확충으로 실무조직의 업무능력은 양호함
	② 전문 경영인의 적정성, 실무조직 구성	
행정 지원체계	① 지자체의 사업참여 정도(의지)	<ul style="list-style-type: none"> ① 경기도/화성시의 사업 관심도는 높으나, 사업참여 수준은 낮음 ② 경기도 '떡산업화' 정책이 추진되고 있음
	② 행정적 및 제도적 지원 정도	

2) 충남 논산 에스민 딸기

	세부 항목	사유
종합	<ul style="list-style-type: none"> - 사단법인의 설립으로 안정적 사업 추진이 가능 - 운영위원회의 의결 활동이 원활하게 이루어짐 - 소프트웨어 중심의 사업 성격으로 인하여, 사업 진행상의 참여 주체들간의 분쟁의 소지가 적음 - 연구개발 분야가 상대적으로 취약함 	
법인화	① 법인화 유무 및 추진정도	① 사단법인화 완료(2008.8) ② 소프트웨어 중심의 사업 성격을 감안할 때, 사단법인 형태가 적절함 ③ 출자 없음
	② 법인화 유형의 적절성	
	③ 참여주체 및 자본금 규모의 구성	
운영위원회	① 운영위원회 위상의 적절성	① 운영위원회의 원활한 의결활동 지속 ② 산13/학2/관2/연5의 구성으로, 산에 치중된 의사결정이 이루어짐 ③ 총 5회 개최 소프트웨어 사업 중심의 의결이 이루어지고 있음
	② 운영위원회 구성의 균형성	
	③ 운영위원회 활성화 및 기능의 적절성	
세부사업 타당성	① 하드웨어 소유/운영관계	① 하드웨어 사업 없음 ② 공동 브랜드 홍보 사업은 타당성이 높으나, 가공산업의 시장성 미흡 ③ 소비된 사업비의 가치적 성과 측정이 곤란함
	② 하드웨어 사업의 타당성	
	③ 소프트웨어 사업의 타당성	
경영체계의 전문화	① 사업단장 전문분야의 적정성	① 전문 경영인의 영입으로 전문성 높음 ② 2명의 전문인력을 채용했으나, 사업규모에 비해 추가 인원확보가 요망됨
	② 전문 경영인의 적정성, 실무조직 구성	
행정 지원체계	① 지자체의 사업참여 정도(의지)	① 지자체 담당공무원의 이사 등기로 지자체의 사업참여의지가 높음 ② 특정한 행정적/제도적 지원 없음
	② 행정적 및 제도적 지원 정도	

3) 충남 서산 생강

	세부 항목	사유
종합	<ul style="list-style-type: none"> - 농업회사 법인을 설립하였으나, 대표이사의 전문성 및 사업추진력이 떨어짐 - 시설 소유 및 운영관계에 대한 마찰이 예상됨 - 소프트웨어 사업의 시장성이 낮음 - 지자체의 관심도는 높으나, 체계적 지원이 빈약 	
법인화	① 법인화 유무 및 추진정도	<ul style="list-style-type: none"> ① 농업회사법인 설립(2008.8) ② 수익사업 위주의 사업 성격을 감안할 때, 농업회사법인의 설립이 타당함 ③ 운영위원들의 균등출자
	② 법인화 유형의 적절성	
	③ 참여주체 및 자본금 규모의 구성	
운영위원회	① 운영위원회 위상의 적절성	<ul style="list-style-type: none"> ① 운영위원회가 최고의결 역할을 수행 ② 산5/학1/관1으로 구성으로, 산에 편중된 운영위가 구성됨 ③ 총14회 개최, 개최횟수에 비해 시설 소유 및 운영, 세부사업 집행 등의 실적이 미비함
	② 운영위원회 구성의 균형성	
	③ 운영위원회 활성화 및 기능의 적절성	
세부사업 타당성	① 하드웨어 소유/운영관계	<ul style="list-style-type: none"> ① 생강주 생산시설의 소유:사업단, 운영: 민간업체, 종합처리시설의 소유: 사업단, 운영: 지역농협 ② 시설 운영의 이원화로 사업추진과정에서의 이해관계의 충돌 가능성 매우 큼 ③ 소프트웨어 사업 규모가 크고, 연구 성과물의 시장성 낮음
	② 하드웨어 사업의 타당성	
	③ 소프트웨어 사업의 타당성	
경영체계의 전문화	① 사업단장 전문분야의 적정성	<ul style="list-style-type: none"> ① 단장의 경제사업 추진경험이 미진하고, 이해관계의 조율 능력이 약함 ② 2명의 실무직원을 채용하였으나, 직원의 전문성이 약함
	② 전문 경영인의 적정성, 실무조직 구성	
행정 지원체계	① 지자체의 사업참여 정도(의지)	<ul style="list-style-type: none"> ① 관심은 높으나, 사업참여 의지는 높지 않음 ② 3억 상당의 부지 제공 예정
	② 행정적 및 제도적 지원 정도	

4) 충북 청주 친환경 브랜드 축산

	세부 항목	사유
종합		<ul style="list-style-type: none"> - 참여 주체간의 이해 충돌로 법인화 미진 및 사업추진의 곤란 - 산 주도의 독단적 의사결정으로 학연의 역할이 미비함 - 전문경영체제 미구축으로 사업 추진력 낮음
법인화	① 법인화 유무 및 추진정도	<ul style="list-style-type: none"> ① 농업회사 법인 설립 실패. 재추진 예정 ② 한우/양돈/양계 복합적 수익사업이므로 농업회사법인이 적절함 ③ 미확정
	② 법인화 유형의 적절성	
	③ 참여주체 및 자본금 규모의 구성	
운영위원회	① 운영위원회 위상의 적절성	<ul style="list-style-type: none"> ① 주체간의 이해관계의 대립으로 운영위원회의 위상 불안정 ② 산8/관1/학연 미참여의 구성으로, 산의 독단적 의사결정 빈번 ③ 5회 개최 이해관계 혼선으로 합의된 의사결정 건수 미비
	② 운영위원회 구성의 균형성	
	③ 운영위원회 활성화 및 기능의 적절성	
세부사업 타당성	① 하드웨어 소유/운영관계	<ul style="list-style-type: none"> ① 전문 판매장을 점포 임대형으로 운영 예정 ② 수도권 전문 판매장 운영사업은 사업성/실효성이 있으나, 운영주체 문제가 해결이 안됨 ③ 연구개발/상품개발의 규모가 상대적으로 취약
	② 하드웨어 사업의 타당성	
	③ 소프트웨어 사업의 타당성	
경영체계의 전문화	① 사업단장 전문분야의 적정성	<ul style="list-style-type: none"> ① 축협조합장의 단장 역임으로 전문성은 있으나, 참여 주체간의 의견 조정능력이 상대적으로 취약함 ② 행정관료 출신의 전문 경영인을 영입하였으나, 실무 인력의 충원이 미진
	② 전문 경영인의 적정성, 실무조직 구성	
행정 지원체계	① 지자체의 사업참여 정도(의지)	<ul style="list-style-type: none"> ① 도 차원의 사업단 구성 독려가 있으나, 도 담당자의 사업이해도가 낮아서 실효성이 없음 ② 행정적/제도적 지원 미비
	② 행정적 및 제도적 지원 정도	

5) 충남 홍성 한우

	세부 항목	사유
종합	<ul style="list-style-type: none"> - 사업유형에 적합한 법인설립 완료 - 참여 주체의 의견이 효율적으로 반영되는 운영위원회 구조 - 소프트웨어 중심의 사업 구조로 소유/운영에 관한 분쟁 없음 - 전문 경영인 영입으로 전문성 및 사업 추진력 강화 	
법인화	① 법인화 유무 및 추진정도	① 영농조합법인 설립(2008.8) ② 6개 생산단체의 참여 및 높은 소프트웨어 사업의 비중으로 보았을 때, 영농조합법인이 적절함 ③ 6개 생산단체의 균등한 자본 출자
	② 법인화 유형의 적절성	
	③ 참여주체 및 자본금 규모의 구성	
운영위원회	① 운영위원회 위상의 적절성	① 전문 경영인 출신의 사업단장의 운영위원장 겸임으로 의사결정 및 사업수행의 효율성 강화 ② 산7/학2/관1/연2의 구성으로, 산 주도형이나, 의결과정이 원활하게 진행됨 ③ 총8회 개최. 운영위 의결사항이 사업단에 충실히 반영되고 있음
	② 운영위원회 구성의 균형성	
	③ 운영위원회 활성화 및 기능의 적절성	
세부사업 타당성	① 하드웨어 소유/운영관계	① 순환농업센터/종반우센터 부지는 행정에서 제공, 운영 및 소유는 사업단 ② 하드웨어 사업의 성격 및 규모는 타당함 ③ 비선호부위 가공식품 개발사업의 성격 및 규모는 타당하나, 시장화 계획이 상대적으로 빈약함
	② 하드웨어 사업의 타당성	
	③ 소프트웨어 사업의 타당성	
경영체계의 전문화	① 사업단장 전문분야의 적정성	① 사업 경험 및 행정직 경험이 있는 전문 경영인 영입으로 전문성/사업추진력 강화 ② 전문 실무인력 2명으로는 전체사업의 실무를 관장하기에는 역부족으로 판단됨
	② 전문 경영인의 적정성, 실무조직 구성	
행정 지원체계	① 지자체의 사업참여 정도(의지)	① 지자체의 약 8억 상당의 부지 제공 ② 행정적/제도적 지원은 미비. 담당자 인사이동으로 업무 연속성 저하
	② 행정적 및 제도적 지원 정도	

6) 경북 상주 고랭지 포도

	세부 항목	사유
종합	<ul style="list-style-type: none"> - 운영위원회 및 사업단의 기능 미비로 법인화 지연 - ‘테마형’사업에서 ‘가공형’사업으로의 사업 변경으로 추진 중이나, 완결된 형태의 합의안이 없음 - 지자체의 높은 관심과 참여의지가 있으나, 사업단의 활동 미숙이 장애로 작용하고 있음 	
법인화	① 법인화 유무 및 추진정도	① 사단법인 추진 중 ② 수익사업이 없으므로, 소프트웨어 사업 및 테마관광 사업 추진을 위한 사단법인이 적절함 ③ 미확정
	② 법인화 유형의 적절성	
	③ 참여주체 및 자본금 규모의 구성	
운영위원회	① 운영위원회 위상의 적절성	① 사업단장의 운영위원장 겸임으로 의결사항의 집행이 원활함 ② 산4/학1/관3/연1의 구성으로, 논의는 원만히 이루어 짐 ③ 총21회 개최되었으나, 위원장의 잦은 미참여로 실제 의결되는 안건은 적음
	② 운영위원회 구성의 균형성	
	③ 운영위원회 활성화 및 기능의 적절성	
세부사업 타당성	① 하드웨어 소유/운영관계	① 기존 ‘테마형’사업에서 ‘가공형’사업으로의 전환을 추진하는 과정에 있으므로, 세부사업관계의 진단이 어려움
	② 하드웨어 사업의 타당성	
	③ 소프트웨어 사업의 타당성	
경영체계의 전문화	① 사업단장 전문분야의 적정성	① 대학교수의 사업단장 겸임으로 ‘가공형’산업으로의 전환시 전문성 및 사업 추진력이 저하될 것으로 예상됨 ② 전문인력의 확보가 미진함
	② 전문 경영인의 적정성, 실무조직 구성	
행정 지원체계	① 지자체의 사업참여 정도(의지)	① 지자체장의 높은 관심과 사업참여의지가 있으나, 사업단 운영의 미진함으로 실제적 지원이 실현되지 않음 ② 시의원의 적극적 개입이 있으나, 구체적인 제도적 지원 방안의 수립은 없음
	② 행정적 및 제도적 지원 정도	

7) 경북 경산 종묘산업

	세부 항목	사유
종합	<ul style="list-style-type: none"> - 생산자 단체의 사업에 대한 이해 부족으로 법인화 미진 - 운영위원회의 구성/운영은 효율적이나, 운영위원장(사업단장)의 역할이 미진함 - 시 차원의 행정적/제도적 지원 의지는 강하나, 사업단의 활동 미진으로 실제적 지원이 이루어지고 있지 않음 	
법인화	① 법인화 유무 및 추진정도	① 사단법인 추진 중
	② 법인화 유형의 적절성	② 종묘 개선사업 및 마케팅 사업을 중점적으로 추진하는 사업의 성격 상 사단법인의 형태가 적절함
	③ 참여주체 및 자본금 규모의 구성	③ 미확정
운영위원회	① 운영위원회 위상의 적절성	① 운영위원회의 의사결정 기능이 정상적으로 작동함
	② 운영위원회 구성의 균형성	② 산3/학3/관4/연1의 구성으로, 관 주도형 사업체계에 적합하므로 적절함
	③ 운영위원회 활성화 및 기능의 적절성	③ 총2회 개최로 미진. 교수 출신의 사업단장이 바쁘고, 생산자 조직의 사업이해도 낮아서 운영위원회 활동이 미진함
세부사업 타당성	① 하드웨어 소유/운영관계	① 종묘육성센터 부지를 시에서 제공/운영/귀속 예정
	② 하드웨어 사업의 타당성	② 공공성이 강한 사업 성격과 지속적 연구개발이 보장되어야 하는 연구센터의 여건으로 보았을 때, 시의 운영/귀속은 적절한 것으로 판단됨
	③ 소프트웨어 사업의 타당성	③ 우수종묘개발/품질보증체계 구축 등의 소프트웨어 사업의 성격 및 규모는 타당성 있음
경영체계의 전문화	① 사업단장 전문분야의 적정성	① 사업단장이 교수 신분이므로, 법인 경영경험이 취약하여 전문성 및 사업추진력이 떨어짐
	② 전문 경영인의 적정성, 실무조직 구성	② 공무원의 사무국장 역임, 전문인력 3명의 확보 등 실무조직 역량은 양호함
행정 지원체계	① 지자체의 사업참여 정도(의지)	① 시의 부지 제공, 사무국장의 사업단으로의 파견, 시설공사 지원 등 사업참여 의지가 강함
	② 행정적 및 제도적 지원 정도	② 사업단 활동이 정상화되는 시점에서 시 차원의 행정적 지원이 본격화 될 것으로 예상됨

8) 경북 영천 와인

	세부 항목	사유
종합	<ul style="list-style-type: none"> - 사단 법인화가 완료되지 않음 - 관 주도의 운영위원회가 폐쇄적으로 작동하여, 민주적 의사결정이 이루어지지 않음 - 영천시 포도 생산자 단체의 참여가 저조함 - 시의 사업참여 의지는 높으나, 체계적 지원은 미비함 	
법인화	① 법인화 유무 및 추진정도	<ul style="list-style-type: none"> ① 사단법인 추진 중 ② 와인 연구소, 와이너리 건설 등의 공익성이 강한 사업의 성격 상 사단법인의 형태가 적절함 ③ 관 주도의 출자
	② 법인화 유형의 적절성	
	③ 참여주체 및 자본금 규모의 구성	
운영위원회	① 운영위원회 위상의 적절성	<ul style="list-style-type: none"> ① 지자체장의 운영위원장 겸임으로 의결기구로서의 위상은 안정적임 ② 산3/학3/관4의 구성으로, 관 주도의 운영위원회가 구성되어 있음 ③ 총 7회 개최. 와이너리 사업자의 결정, 사무국 설치 승인 이외의 특정 의결사항이 없음
	② 운영위원회 구성의 균형성	
	③ 운영위원회 활성화 및 기능의 적절성	
세부사업 타당성	① 하드웨어 소유/운영관계	<ul style="list-style-type: none"> ① 와이너리 시설/소유에 대한 명확한 설정이 없음(운영은 지정 농가) ② 각종 하드웨어 사업의 이해관계자인 생산자의 요구 및 의견이 반영되고 있지 않음 ③ 마케팅/브랜드 개발 사업의 규모는 적정하나, 실무 인력의 전문성 약화로 실효성에 의문이 듦
	② 하드웨어 사업의 타당성	
	③ 소프트웨어 사업의 타당성	
경영체계의 전문화	① 사업단장 전문분야의 적정성	<ul style="list-style-type: none"> ① 지자체장의 사업단장 겸임으로 사업 추진력은 강함 ② 전문 실무 인력이 공무원으로 구성되어 있으므로 전문성이 낮음
	② 전문 경영인의 적정성, 실무조직 구성	
행정 지원체계	① 지자체의 사업참여 정도(의지)	<ul style="list-style-type: none"> ① 지자체장의 강력한 사업참여 의지는 있으나, 관 위주의 폐쇄적 운영이 저해요소로 작용하고 있음 ② 담당 공무원의 인사 이동으로 업무의 인수인계가 부실함
	② 행정적 및 제도적 지원 정도	

9) 강원 영동 한우령 한우

	세부 항목	사유
종합	<ul style="list-style-type: none"> - 축협 위주의 사업단 구성으로 농업회사법인화를 완료하였으며, 사업 추진력 강함 - 관/학/연의 운영위 배제로 산 위주의 독단적 사업 추진 가능성 있음 - 행정적/제도적 지원의 미비 및 지자체 관심 저하로 3년 단기 사업으로 종결될 가능성 있음 	
법인화	① 법인화 유무 및 추진정도	<ul style="list-style-type: none"> ① 농업회사법인 설립(2008.10) ② 지역 축협간의 연합사업, 수익사업이므로 농업회사법인이 적절 ③ 4개 축협의 균등 출자
	② 법인화 유형의 적절성	
	③ 참여주체 및 자본금 규모의 구성	
운영위원회	① 운영위원회 위상의 적절성	<ul style="list-style-type: none"> ① 법인 이사회에 운영위원회 역할 수행 ② 축협 조합장 위주의 운영위 구성으로 인하여 관/학/연의 의사 반영 가능성 취약 ③ 총 10회 개최. 이사회 의결사항이 운영위원회 의결사항이므로, 사업의 독단적 진행 가능성이 있음
	② 운영위원회 구성의 균형성	
	③ 운영위원회 활성화 및 기능의 적절성	
세부사업 타당성	① 하드웨어 소유/운영관계	<ul style="list-style-type: none"> ① 한우 전문 판매장을 임대하여 사업단이 운영하는 체계 ② 시설 소유 및 귀속의 문제 없음 ③ 소프트웨어 사업의 성격 및 규모는 적절하나, 사업성이 비교적 취약함
	② 하드웨어 사업의 타당성	
	③ 소프트웨어 사업의 타당성	
경영체계의 전문화	① 사업단장 전문분야의 적정성	<ul style="list-style-type: none"> ① 축협 조합장의 단장 책임으로 전문성/사업추진력은 양호 ② 축협의 4명의 전문인력의 투입으로 전문성 및 실무 추진력 양호
	② 전문 경영인의 적정성, 실무조직 구성	
행정 지원체계	① 지자체의 사업참여 정도(의지)	<ul style="list-style-type: none"> ① 시군 연합사업 임에도 의견의 마찰이 거의 없음. 단, 전문 판매장의 지역적 배분에 대한 견해차가 존재함 ② 행정적/ 제도적 지원은 미비함
	② 행정적 및 제도적 지원 정도	

10) 강원 홍천 늘푸름 한우

	세부 항목	사유
종합		<ul style="list-style-type: none"> - 한우협회 중심의 농업회사법인의 설립으로 사업 전문성 강화 - 운영위원회의 적절한 구성 및 의결 활동이 원활함 - 지자체의 부지 제공 등 제도적 지원 정도가 양호함
법인화	① 법인화 유무 및 추진정도	<ul style="list-style-type: none"> ① 농업회사법인 설립(2008.9) ② 수익사업의 추진, 가공공장 운영, 종합 지원센터 건립 등의 주력 사업의 성격을 감안할 때, 농업회사법인이 적절함 ③ 관내 한우협회의 지부별 균등 출자
	② 법인화 유형의 적절성	
	③ 참여주체 및 자본금 규모의 구성	
운영위원회	① 운영위원회 위상의 적절성	<ul style="list-style-type: none"> ① 산학관련 주체의 의결사항이 법인 이사회에서 추진되는 구조 ② 산3/학2/관4/연2의 구성으로, 다양한 의견이 논의되고 의결되고 있음 ③ 2008.9월에 운영위원회가 구성되어 총 3회 개최되었음
	② 운영위원회 구성의 균형성	
	③ 운영위원회 활성화 및 기능의 적절성	
세부사업 타당성	① 하드웨어 소유/운영관계	<ul style="list-style-type: none"> ① 가공공장 및 지원센터의 부지는 군에서 제공, 운영/소유는 사업단 ② 하드웨어 사업의 성격 및 규모는 적절함 ③ HACCP/이력추적제 등의 소프트웨어 사업의 성격 및 규모 타당함
	② 하드웨어 사업의 타당성	
	③ 소프트웨어 사업의 타당성	
경영체계의 전문화	① 사업단장 전문분야의 적정성	<ul style="list-style-type: none"> ① 관내 한우협회 지부장의 단장 역임으로 전문성/사업추진력 강화 ② 3인의 실무 전문인력의 확보, 한우협회 직원의 파견 등 실무조직의 전문성 및 실무추진력 양호
	② 전문 경영인의 적정성, 실무조직 구성	
행정 지원체계	① 지자체의 사업참여 정도(의지)	<ul style="list-style-type: none"> ① 시설의 부지 제공 등 사업참여 의지가 강함 ② '늘푸름한우' 지리적 표시제 추진 등 행정적/제도적 지원 양호
	② 행정적 및 제도적 지원 정도	

11) 전북 완주 테마 감산업

	세부 항목	사유
종합	<ul style="list-style-type: none"> - 법인화 추진 및 운영위원회의 활동이 부진함 - 세부사업의 추진체계가 불명확함 - 지자체의 적극적인 개입이 필요 	
법인화	① 법인화 유무 및 추진정도	<ul style="list-style-type: none"> ① 법인화의 종류 결정 못함 ② 수익사업 위주의 사업 성격 상, 농업회사법인 혹은 재단법인이 적절함 ③ 미정
	② 법인화 유형의 적절성	
	③ 참여주체 및 자본금 규모의 구성	
운영위원회	① 운영위원회 위상의 적절성	<ul style="list-style-type: none"> ① 운영위원회는 구성되었으나, 의사결정 기능이 제대로 작동하지 않음 ② 산5/관2/연1의 구성으로, 산 주도의 독단적인 의사결정 가능성이 큼 ③ 총 5회 개최. 세부사업 추진에 관한 의결 안건 없음
	② 운영위원회 구성의 균형성	
	③ 운영위원회 활성화 및 기능의 적절성	
세부사업 타당성	① 하드웨어 소유/운영관계	<ul style="list-style-type: none"> ① 감식초 가공공장, 감잎차 생산 설비, 홍보관 등에 대한 소유/운영 계획 없음 ② 하드웨어 사업의 사업성/실효성은 있으나, 추진체계/운영구조가 미확정이므로 타당성 떨어짐 ③ 다양한 소프트웨어 사업들의 상호 연관성이 빈약하여 시너지 효과를 창출하기 곤란할 것으로 판단됨
	② 하드웨어 사업의 타당성	
	③ 소프트웨어 사업의 타당성	
경영체계의 전문화	① 사업단장 전문분야의 적정성	<ul style="list-style-type: none"> ① 농협 조합장의 사업단장 겸임으로 전문성/사업추진력은 있으나, 독단적인 의사결정으로 사업추진이 원활하지 않음 ② 전문 실무조직 구성의 미진: 유관기관의 직원의 단순 파견 근무
	② 전문 경영인의 적정성, 실무조직 구성	
행정 지원체계	① 지자체의 사업참여 정도(의지)	<ul style="list-style-type: none"> ① 나뉘먹기식 사업의 우려가 높으므로 지자체의 적극적 개입이 필요하나, 현실적으로 미약함 ② 없음
	② 행정적 및 제도적 지원 정도	

12) 전북 무주 반딧불 산머루 산업

	세부 항목	사유
종합	<ul style="list-style-type: none"> - 사업내용이 구체적이고, 사업목표가 명확함 - 사업단 법인화가 조기에 완료되어 사업추진이 원활함 - 와인산업이 경기를 많이 타는 특성을 고려해 생산, 가공 이외의 대안사업에 대한 준비가 필요함 - 지자체 차원의 정책적 지원의지는 높으나, 행정실무자 차원의 조정자 역할은 미흡 	
법인화	① 법인화 유무 및 추진정도	① 2008년 4월 사단법인 설립 완료 ② 원활한 사업추진을 위해 사단법인을 설립하였으며, 수익사업 발생시 농업회사법인 추진예정 ③ 농업인 40% / 가공업체 60%로 구성. 대표이사의 사업단장 겸임
	② 법인화 유형의 적절성	
	③ 참여주체 및 자본금 규모의 구성	
운영위원회	① 운영위원회 위상의 적절성	① 최고의결기구의 기능 수행 ② 산11/관3/학1/연1로 산에 편중되어 있는 구성형태. 이권에 개입되지 않는 위원의 참여가 필요 ③ 1개월 간격으로 총 10회 개최. 머루주 산업에 대한 전반적인 논의가 활발히 이루어지고 있음
	② 운영위원회 구성의 균형성	
	③ 운영위원회 활성화 및 기능의 적절성	
세부사업 타당성	① 하드웨어 소유/운영관계	① 머루주 가공시설의 사업단 소유 및 시설의 임대등 관계가 명료함 ② 공동마케팅 사업의 효과적 추진을 위한 생산자 조직화 관련 교육사업이 부족함 ③ 사업내용이 구체적이고, 다양하게 구성되었으나, 경기에 민감한 와인산업의 특성을 고려해 대비책 필요
	② 하드웨어 사업의 타당성	
	③ 소프트웨어 사업의 타당성	
경영체계의 전문화	① 사업단장 전문분야의 적정성	① 전문CEO의 사업단장 겸임으로 전문성 및 사업 추진력 높음 ② 전문CEO 외 실무인력 3명. 전문성을 갖추고 있어 적정함
	② 전문 경영인의 적정성, 실무조직 구성	
행정 지원체계	① 지자체의 사업참여 정도(의지)	① 지자체 담당공무원의 운영위원회 참여 ② 관련사업 추진 등 지자체의 지원의지는 있으나, 관의 조정자 역할은 미흡
	② 행정적 및 제도적 지원 정도	

13) 전북 남원 친환경 흑돈

	세부 항목	사유
종합		<ul style="list-style-type: none"> - 사업추진을 위한 법인화가 완료되었고, 추진사업의 사업성이 높음 - 하지만, 법인이사회(생산자)와 운영위원회(사업단)간 역할과 기능에 대한 이해 부족으로, 운영위원회가 최고의결기구로서 작동하지 못하고 있음 - 사업추진과 관련된 사업단-지자체간의 업무협조가 절실히 필요함
법인화	① 법인화 유무 및 추진정도	① 2008년 9월 농업회사법인(유한회사) 설립 완료 ② 수익사업을 추진해야 하기위한 영리법인 설립은 적절함 ③ 생산자(産) 16인으로 구성. 시설설립에 따른 자부담은 자본금으로 충당. 생산자가 대표이사 역임
	② 법인화 유형의 적절성	
	③ 참여주체 및 자본금 규모의 구성	
운영위원회	① 운영위원회 위상의 적절성	① 법인이사회의 관여로 최고의결기구의 기능 수행에 애로가 있음 ② 산5/학2/관2/연3로 의결권이 특정 주체에 편중되지 않았음 ③ 월1회 이상 16회 개최. 세부사업계획의 승인, 자부담 확보방안, 법인화, 사업추진 등에 대해 논의
	② 운영위원회 구성의 균형성	
	③ 운영위원회 활성화 및 기능의 적절성	
세부사업 타당성	① 하드웨어 소유/운영관계	① 가공장 및 판매장 등 하드웨어의 소유는 사업단에 있음 ② 사업내용이 구체적이고, 목표가 명료함
	② 하드웨어 사업의 타당성	
	③ 소프트웨어 사업의 타당성	
경영체계의 전문화	① 사업단장 전문분야의 적정성	① 전문CEO의 영입으로 전문성 및 사업추진력 높음 ② 전문CEO외 실무인력 3명. 전문성을 갖추고 있어 적정함
	② 전문 경영인의 적정성, 실무조직 구성	
행정 지원체계	① 지자체의 사업참여 정도(의지)	① 지자체의 정책적 지원 미미 ② 행정 담당자의 갈등 중재 노력이 미흡하고, 사업단과 지자체와의 행정연락이 원활하지 못함
	② 행정적 및 제도적 지원 정도	

14) 전남 곡성 멜론

	세부 항목	사유
종합		<ul style="list-style-type: none"> - 지자체 주도형에서 생산자 주도형으로 변경되면서 사업이 지체됨 - 생산자가 참여해 법인설립을 완료하였으나, 관/산의 클러스터사업에 대한 이해가 낮아 사업추진이 어려움 - 사업 목표가 불분명하고, 사업성이 불투명함. 재검토 필요 - 지자체 및 행정담당자의 사업추진에 대한 의지가 높음
법인화	① 법인화 유무 및 추진정도	① 2008년 12월 농업회사법인(주식회사) 설립 완료
	② 법인화 유형의 적절성	② 생산자 220명이 주주로 참여해 설립한 형태임
	③ 참여주체 및 자본금 규모의 구성	③ 원활한 의견수렴을 위한 제도적 장치가 필요함
운영위원회	① 운영위원회 위상의 적절성	<ul style="list-style-type: none"> ① 형식상 최고의결기구이며, 실질적 활동은 미약함 ② 산7/관4/연1로 학연의 참여가 미약 ③ 총 2회 개최. 운영위원회 활동 미약
	② 운영위원회 구성의 균형성	
	③ 운영위원회 활성화 및 기능의 적절성	
세부사업 타당성	① 하드웨어 소유/운영관계	<ul style="list-style-type: none"> ① 하드웨어 사업에 대한 소유 및 운영방안에 대한 구체적인 계획이 필요함 ② 하드웨어 및 연구개발 부문의 사업내용과 사업목표가 명확하지 않음
	② 하드웨어 사업의 타당성	
	③ 소프트웨어 사업의 타당성	
경영체계의 전문화	① 사업단장 전문분야의 적정성	<ul style="list-style-type: none"> ① 외부공모에 의해 전문성을 가진 CEO 영입 ② CEO의 직원 2명
	② 전문 경영인의 적정성, 실무조직 구성	
행정 지원체계	① 지자체의 사업참여 정도(의지)	<ul style="list-style-type: none"> ① 지자체의 사업에 대한 관심도는 높으나, 클러스터 사업에 대한 이해가 부족하여 체계적 지원이 어려움 ② 행정 실무자의 사업추진을 위한 의지가 높음
	② 행정적 및 제도적 지원 정도	

15) 전북 진안 홍삼-한방산업

	세부 항목	사유
종합	<ul style="list-style-type: none"> - 법인화 지연으로 사업추진 지연됨 - 운영위원회가 비정기적/비계획적으로 운영되는 등 사업추진이 체계적이지 못함 - 연구개발 사업에 대한 사전검토가 필요함 - 사업단의 전문성 강화를 위한 노력이 필요함 	
법인화	① 법인화 유무 및 추진정도	① 2008년 12월 사단법인 설립 ② 공공적 성격의 사업이 많아 관주도형 사단법인 형태가 적절함 ③ 관5/산8/학연4으로 구성. 지자체장 이사장/사업단장 부이사장
	② 법인화 유형의 적절성	
	③ 참여주체 및 자본금 규모의 구성	
운영위원회	① 운영위원회 위상의 적절성	① 최고의결기구의 기능 수행 ② 산8/학1/관4/연3로 구성. 지자체장이 운영위원장 ③ 총6회 개최되었으나, 비정기적/비계획적으로 운영되는 등 사업추진이 체계적이지 못함
	② 운영위원회 구성의 균형성	
	③ 운영위원회 활성화 및 기능의 적절성	
세부사업 타당성	① 하드웨어 소유/운영관계	① 하드웨어 소유/운영관계가 불분명 ② R&D사업에 배정된 예산이 많으나, 그 실효성에 대한 타당성 검토 필요 ③ 사업추진과 관련한 방향성, 목표가 불분명
	② 하드웨어 사업의 타당성	
	③ 소프트웨어 사업의 타당성	
경영체계의 전문화	① 사업단장 전문분야의 적정성	① 리더의 사업추진력 부족. 유통전문 CMO의 영입 등 실무추진력을 겸비한 전문가 영입이 필요 ② 사업단장 외 직원2명
	② 전문 경영인의 적정성, 실무조직 구성	
행정 지원체계	① 지자체의 사업참여 정도(의지)	① 사업에 대한 지자체의 의지가 높고, 관련 정책사업 지원도 높음 ② 행정의 클러스터사업에 대한 이해도가 낮아 사업추진에 애로가 많음
	② 행정적 및 제도적 지원 정도	

16) 전남 구례 산수유

	세부 항목	사유
종합	<ul style="list-style-type: none"> - 사업목표가 적절하고 사업추진율이 높음 - 의사결정구조가 농협이사회와 운영위원회로 중첩되는 등 복잡하여 사업추진에 애로가 있음 - 학연과의 적극적 협력 및 시장조사를 R&D사업 추진이 필요 	
법인화	① 법인화 유무 및 추진정도	<ul style="list-style-type: none"> ① 농협산하 별도사업장으로 운영(별도 법인 설립 없음) ② 농협(사업주도, 부지제공)의 역할주도로 참여주체의 법인체 참여가 제한적 ③ 농협의 일방적 부지/자본 조달
	② 법인화 유형의 적절성	
	③ 참여주체 및 자본금 규모의 구성	
운영위원회	① 운영위원회 위상의 적절성	<ul style="list-style-type: none"> ① 농협이사회를 거쳐야 하는 등 최고의사결정기구로서의 수행 미흡 ② 산6/학0/관2/연1로 산에 치중된 구성형태 ③ 2~3개월 간격으로 운영. 총5회 개최.
	② 운영위원회 구성의 균형성	
	③ 운영위원회 활성화 및 기능의 적절성	
세부사업 타당성	① 하드웨어 소유/운영관계	<ul style="list-style-type: none"> ① 시설의 소유는 사업단(농협) ② 생산량 및 수매량, 처리량 등에 대한 분석 후 하드웨어 사업 규모를 설정 ③ 식품개발 등 R&D사업에 대한 시장분석이 보완될 필요가 있음
	② 하드웨어 사업의 타당성	
	③ 소프트웨어 사업의 타당성	
경영체계의 전문화	① 사업단장 전문분야의 적정성	<ul style="list-style-type: none"> ① 농협조합장의 사업단장 겸임으로 해당분야의 전문성/추진력 있음 ② 홍보/마케팅 전문가 영입을 통해 관련 전문성 확보함
	② 전문 경영인의 적정성, 실무조직 구성	
행정 지원체계	① 지자체의 사업참여 정도(의지)	<ul style="list-style-type: none"> ① 지자체 관련 사업 추진이 미약하나, 사업관련 업무지원에 대한 관심과 의지가 높음
	② 행정적 및 제도적 지원 정도	

17) 경남 남해 시금치

	세부 항목	사유
종합		<ul style="list-style-type: none"> - 법인화 추진 지연으로 사업추진 실적이 미미함 - 의사결정구조의 확립이 필요함 - 연구개발사업에 대한 사전 시장조사 및 타당성 검토가 필요하며, 하드웨어 사업에 대한 소유/운영 방안이 필요함
법인화	① 법인화 유무 및 추진정도	<ul style="list-style-type: none"> ① 조합공동사업법인 설립 추진중(미설립) ② 법인형태는 지역농협의 협력사업을 위한 적절한 형태임 ③ 지역농협 4개 농협이 25%지분율로 참여함
	② 법인화 유형의 적절성	
	③ 참여주체 및 자본금 규모의 구성	
운영위원회	① 운영위원회 위상의 적절성	<ul style="list-style-type: none"> ① 최고의사결정 기구 ② 산7/학2/관3/연1로 구성 ③ 총5회 운영되었으나, 하반기에만 운영되는 등 사업추진을 위한 운영위원회의 역할이 체계적이지 못함
	② 운영위원회 구성의 균형성	
	③ 운영위원회 활성화 및 기능의 적절성	
세부사업 타당성	① 하드웨어 소유/운영관계	<ul style="list-style-type: none"> ① 하드웨어 사업에 대한 소유 및 운영이 불분명함 ② 지역특성을 고려한 사업 아이템의 선정은 적절하나, 관련제품의 연구 및 개발에 대한 사전 시장조사가 필요함
	② 하드웨어 사업의 타당성	
	③ 소프트웨어 사업의 타당성	
경영체계의 전문화	① 사업단장 전문분야의 적정성	<ul style="list-style-type: none"> ① CEO는 외부 전문가 영입 ② CEO외 농협파견 직원으로 운영
	② 전문 경영인의 적정성, 실무조직 구성	
행정 지원체계	① 지자체의 사업참여 정도(의지)	<ul style="list-style-type: none"> ① 관련사업 추진 등 지자체의 지원의지 있음 ② 담당직원 교체로 인한 업무지체 및 클러스터 사업에 대한 이해도 낮음
	② 행정적 및 제도적 지원 정도	

18) 경남 서북부 한우

	세부 항목	사유
종합		<ul style="list-style-type: none"> - 3개 시군의 행정 및 축협이 참여로 사업이 추진되고 있으나, 시설소유권에 대한 축협의 입장이 정리되지 않아 사업추진에 난항을 겪고 있음 - 또한, 사업단 및 운영위원회의 운영이 관이 중심이 되어 운영되면서 그 기능과 역할이 축소된 상태임
법인화	① 법인화 유무 및 추진정도	<ul style="list-style-type: none"> ① 법인미설립 ② 법인화 추진계획 없음
	② 법인화 유형의 적절성	
	③ 참여주체 및 자본금 규모의 구성	
운영위원회	① 운영위원회 위상의 적절성	<ul style="list-style-type: none"> ① 최고의사결정기구로서의 역할이 미비함 ② 산12/학1/관6/연1로 산에 편중된 구성임. 학연의 참여가 낮음 ③ 총2회 개최. 운영위원회를 통한 사업협약이 이루어지고 있지 않음
	② 운영위원회 구성의 균형성	
	③ 운영위원회 활성화 및 기능의 적절성	
세부사업 타당성	① 하드웨어 소유/운영관계	<ul style="list-style-type: none"> ① 하드웨어사업으로 추진하고 있는 한우 전문점의 소유권에 대한 문제가 해결되지 않아 사업추진이 지체되고 있음 ② 하드웨어 및 소프트웨어 사업의 타당성은 문제가 없음
	② 하드웨어 사업의 타당성	
	③ 소프트웨어 사업의 타당성	
경영체계의 전문화	① 사업단장 전문분야의 적정성	<ul style="list-style-type: none"> ① 지자체 공무원이 단장을 겸임하고 있어 전문성 떨어짐 ② 유관기관 파견직원으로 직원의 전문성 떨어져, 관련 전문인력 확보가 시급함
	② 전문 경영인의 적정성, 실무조직 구성	
행정 지원체계	① 지자체의 사업참여 정도(의지)	<ul style="list-style-type: none"> ① 지자체 주도형으로 주관 지자체에서 적극적으로 사업을 추진하고 있으나, 타시군의 참여도는 상대적으로 낮음
	② 행정적 및 제도적 지원 정도	

19) 제주 마산업

	세부 항목	사유
종합	<ul style="list-style-type: none"> - 1년차 사업추진과 관련한 운영위원회의 의결사안을 진흥원 이사회에서 재심의를 거쳐야 하는 등 독립성이 떨어졌음 - 하지만, 제주하이테크진흥원에서 독립하여 생산자/가공업체가 주도한 농업회사법인 설립 추진중 - 실효성이 의문시 되는 연구개발사업 중심의 사업추진으로 생산자와 관련 사업체의 참여의지가 반감됨 	
법인화	① 법인화 유무 및 추진정도	<ul style="list-style-type: none"> ① 농업회사법인(주식회사형) 설립 추진중 ② 영리사업을 위한 적절한 형태임 ③ 산6으로 구성될 예정임
	② 법인화 유형의 적절성	
	③ 참여주체 및 자본금 규모의 구성	
운영위원회	① 운영위원회 위상의 적절성	<ul style="list-style-type: none"> ① 운영위원회의 의결사항을 주관기관인 하이테크진흥원 이사회에서 재심의했음 ② 산10/학4/관3/연6으로 구성. 하지만, 학연의 발언권이 높음 ③ 총4회 운영(소위원회 9회)
	② 운영위원회 구성의 균형성	
	③ 운영위원회 활성화 및 기능의 적절성	
세부사업 타당성	① 하드웨어 소유/운영관계	<ul style="list-style-type: none"> ① 하드웨어는 사업단 소유 ② 하드웨어사업의 활용계획에 대한 생산자, 가공업체들의 의견반영이 부족 ③ 연구개발사업 예산의 실효성에 대한 재검토를 통한 예산변경 필요
	② 하드웨어 사업의 타당성	
	③ 소프트웨어 사업의 타당성	
경영체계의 전문화	① 사업단장 전문분야의 적정성	<ul style="list-style-type: none"> ① 사업단장이 축산분야 행정출신. 행정분야 전문성 확보됨. 이를 보완할 팀장급 인력의 확보가 시급함 ② 사업단장 외 직원4명으로 구성되었으나 전문성이 떨어짐
	② 전문 경영인의 적정성, 실무조직 구성	
행정 지원체계	① 지자체의 사업참여 정도(의지)	<ul style="list-style-type: none"> ① 지자체의 관련 사업 정책이 다양하고, 예산지원이 원활함 ② 실무담당자와 사업단간의 업무협약이 원활함
	② 행정적 및 제도적 지원 정도	

20) 전남 무안 황토고구마

	세부 항목	사유
종합	<ul style="list-style-type: none"> - 사업참여 생산자들이 클러스터사업에 대한 이해가 낮아 사업이 다소 지연되었음 - 사업목표가 분명하고, 사업계획이 적정함 - 운영위원회, 법인이사회간 역할과 위상이 명확하게 정립되어 있으며, 운영위원회가 최고의결기구임 - 전문CEO의 영입을 통해 사업단의 활력이 높아짐 	
법인화	① 법인화 유무 및 추진정도	① 2008년 6월 농업회사법인(주식회사) 설립 완료 ② 수익사업위한 적절한 형태임 ③ 농업인 11명으로 구성. 법인이사회 6회 개최
	② 법인화 유형의 적절성	
	③ 참여주체 및 자본금 규모의 구성	
운영위원회	① 운영위원회 위상의 적절성	① 최고의결기구임 ② 산4/학3/관1/연4로 구성 ③ 2~3개월 간격으로 총4회 개최.
	② 운영위원회 구성의 균형성	
	③ 운영위원회 활성화 및 기능의 적절성	
세부사업 타당성	① 하드웨어 소유/운영관계	① 하드웨어의 법인 소유(공동이용시설 부지확정) ② 사업의 목표가 명확하며, 사업의 내용이 타당함 ③ 참여생산자의 클러스터사업에 대한 이해 부족으로 사업이 지연됨
	② 하드웨어 사업의 타당성	
	③ 소프트웨어 사업의 타당성	
경영체계의 전문화	① 사업단장 전문분야의 적정성	① 농업인 대표가 단장으로, 부족한 전문성을 전문CEO가 보완하고 있음. CEO의 업무추진력 탁월 ② CEO외 직원2로 구성
	② 전문 경영인의 적정성, 실무조직 구성	
행정 지원체계	① 지자체의 사업참여 정도(의지)	① 지자체 행정업무 지원이 원활함 ② 행정 담당자의 인사이동으로 업무연속성이 떨어짐
	② 행정적 및 제도적 지원 정도	

21) 전남 신안 시금치

	세부 항목	사유
종합	<ul style="list-style-type: none"> - 행정의 클러스터사업에 대한 이해도가 낮아, 운영위원회가 제역할을 하지 못했으며, 사업추진도 체계적이지 못했음 - 비금농협에 동일시설(시금치 종합처리장)이 추진중임에도 도초농협에 본 사업으로 유사한 시설을 설치할 계획하는 등 사업전반에 대한 타당성을 재검토할 필요가 있음 	
법인화	<ul style="list-style-type: none"> ① 법인화 유무 및 추진정도 ② 법인화 유형의 적절성 ③ 참여주체 및 자본금 규모의 구성 	<ul style="list-style-type: none"> ① 조합공동사업법인 추진중 ② 법인의 형태는 적절한 형태로 판단되나, 2개 농협이 각각 50%씩 지분을 소유하게 되어. 중요 의사결정과 관련한 조율이 어려울 것으로 예상됨
운영위원회	<ul style="list-style-type: none"> ① 운영위원회 위상의 적절성 ② 운영위원회 구성의 균형성 ③ 운영위원회 활성화 및 기능의 적절성 	<ul style="list-style-type: none"> ① 하반기 이후 운영위원회 보완 ② 산5/학2/관1/연1로 구성. 담당 과장이 운영위원장 ③ 9월 이후 4회 개최. 비정기적, 비계획적으로 운영하는 등 운영위원회의 역할이 미미함
세부사업 타당성	<ul style="list-style-type: none"> ① 하드웨어 소유/운영관계 ② 하드웨어 사업의 타당성 ③ 소프트웨어 사업의 타당성 	<ul style="list-style-type: none"> ① 하드웨어는 사업단소유 ② 시금치공동이용센터는 년중 활용센터가 떨어질 우려가 있어, 가동율을 높일 방안이 필요함 ③ 소프트웨어 사업에 대한 사업 타당성 분석이 필요함
경영체계의 전문화	<ul style="list-style-type: none"> ① 사업단장 전문분야의 적정성 ② 전문 경영인의 적정성, 실무조직 구성 	<ul style="list-style-type: none"> ① 농협조합장이 사업단장을 겸임 해당 분야의 추진력 있으며, CEO를 영입하여 전문성과 실무역량 강화함 ③ 전문CEO외 직원1명으로 구성
행정 지원체계	<ul style="list-style-type: none"> ① 지자체의 사업참여 정도(의지) ② 행정적 및 제도적 지원 정도 	<ul style="list-style-type: none"> ① 지자체에서 시금치 관련사업에 대한 관심과 의지가 높음(전담직원 배치) ② 클러스터사업에 대한 낮은 이해도로 사업추진에 어려움이 많음

22) 전남 영암 무화과

	세부 항목	사유
종합	<ul style="list-style-type: none"> - 참여농협의 출자어려움 등으로 사단법인 설립을 추진중에 있으나, 사단 법인은 수익사업을 추진하기에는 부적절한 형태임 - 시장성을 고려해 R&D사업을 추진할 필요가 있음 - 지자체의 관련사업 참여와 의지는 높으나, 클러스터사업에 대한 이해가 낮아 제도 및 행정 지원에 어려움이 있음 	
법인화	① 법인화 유무 및 추진정도	<ul style="list-style-type: none"> ① 사단법인 추진중 ② 생과유통 등 수익사업을 추진하는 사업의 성격상 사단법인은 부적절함 ③ 산5/학0/관3/연1로 구성예정
	② 법인화 유형의 적절성	
	③ 참여주체 및 자본금 규모의 구성	
운영위원회	① 운영위원회 위상의 적절성	<ul style="list-style-type: none"> ① 운영위원회가 최고의사결정 기구 ② 산5/학0/관3/연1로 산에 편중된 구조이며, 산과 관의 주도로 의사결정이 이루어짐 ③ 5월이후 8회 개최
	② 운영위원회 구성의 균형성	
	③ 운영위원회 활성화 및 기능의 적절성	
세부사업 타당성	① 하드웨어 소유/운영관계	<ul style="list-style-type: none"> ① 시설사업의 소유관계 불분명 ② 시장성을 고려한 R&D사업 추진이 필요하며, 품종개발사업은 별도의 예산을 마련해 중장기적으로 추진해야할 사안임
	② 하드웨어 사업의 타당성	
	③ 소프트웨어 사업의 타당성	
경영체계의 전문화	① 사업단장 전문분야의 적정성	<ul style="list-style-type: none"> ① 생산자 대표로 전문성은 있으나, 경영능력 미흡함 ② 외부공모를 통해 전문CEO를 영입함
	② 전문 경영인의 적정성, 실무조직 구성	
행정 지원체계	① 지자체의 사업참여 정도(의지)	<ul style="list-style-type: none"> ① 무화과 주산지로서 지자체의 사업에 대한 관심도와 참여의지가 높음 ② 클러스터사업에 대한 이해도가 낮아 업무추진에 애로가 많음
	② 행정적 및 제도적 지원 정도	

참고문헌

- 지역농업네트워크, 『지역농업클러스터 활성화를 위한 본 사업 추진방향 연구』, 2007
- 세계농정연구원 외, 『지역농업클러스터 시범사업단 종합평가』, 2007
- 세계농정연구원 외, 『지역농업클러스터 시범사업단 종합평가 실사표』, 2007
- 김정호 외, 『지역농업클러스터 발전방안, 한국농촌경제연구원, 2005
- 장지상 외, 『혁신클러스터, 국가균형발전위원회』, 2007

부록1. 법인 형태별 주요내용 비교표

부록1. 법인형태별 주요내용 비교

□ 법인은 자연인과 구별되는 인격체로 법률에 의해 권리와 의무를 가지는 주체로 인정하는 조직체를 말하며, 농업경영과 관련한 법인체로서 적절한 법인의 형태는 관련법규상의 법인체별 내용 및 성격등을 고려할 때 농업회사법인, 영농조합법인, 조합공동사업법인, 상법상 주식회사, 비영리사단법인등 5가지 정도가 검토될 수 있음

구 분	영농조합법인	농업회사법인	조합공동사업법인	상법상 주식회사	비영리사단법인	
설립근거	농업·농촌식품산업 기본법	농업·농촌식품산업 기본법	농업협동조합법	상법	민법	
법인성격	농업인간의 공동사업체	농업인과 비농업인과의 공동사업체	농협조합간의 공동사업체	영리 사업체	회원간의 권익 및 복리증진목적	
설립자격 및 발기인	농업인 5인이상	농업인1인이상 +비농업인	2개이상의 농협 (품목조합,지역조합포함)	제한 없음	제한 없음	
출자 가능자	①농업인 ②생산자단체 ③준회원(시행령제 10조)	①농업인:25%이상 ②비농업인:75%미만 ③지자체 ④영농조합법인 ⑤조합공동사업법인	①농협조합 ②비회원:우선출자 가능 ③준회원:가입금 및 경비 (영농법인,조합공동법인)	지자체 출자가능	회원 가입자	
의결권	①회원:1인 1표제 ②준회원:의결권없음	1주 1표제	①1인 1표제 ②우선출자자:의결권 없음 ③준회원:의결권없음 ④우선출자자총회:1좌1표제	1주 1표제	1인 1표제	
설립인가	①자율설립법인 ②시장·군수·설립통지	-	농림부장관 인가	인가 불필요	농식품부장관 허가 (위임:시도지사)	
농지 소유	소유 가능	소유 가능	소유 불가	소유 불가	소유 불가	
대표이사	인원수	1인 이상	1인 이상 (1인은 농업인)	1인(상임)	1인 이상	1인
	자격	조합원 (농업인)	농업인	①조합장이 아닌 이사 ②일정경력 요구 (정관래제50조) ③이사 자격요건 충족	이사중에서 선임	제한없음
	선임	총 회	이사회	총 회	이사회	정관 규정 (총회또는기타기구)
이사	인원수	1인 이상	3인이상 5인이내	2인 이상	3인 이상 (자본금5억미만시 3인미만 가능)	5인 이상
	자격	조합원 (농업인)	농업인이 과반수 이상	회원 추천자	경업금지	제한없음
	선임	총 회	총 회	총 회	총 회	총 회

구 분		영농조합법인	농업회사법인	조합공동사업법인	상법상 주식회사	비영리사단법인
사 외 이 사	인 원 수	규정 없음		1인 이상	규정 없음	
	자 격			회원 추천자		
	선 임			총 회		
감 사	인 원 수	1인 이상	1인이상 3인이내	1인 이상	1인 이상	2인 이하
	자 격	조합원(농업인)	농업인이 과반수 이상	회원 추천자	겸임금지	제한 없음
	선 임	총 회	총 회	총 회	총 회	총 회

부록2. 사업단 관계자 설문조사 결과

부록2. 사업단 관계자 설문조사 결과

□ 대상: 3차워크숍 참석 사업단 관계자

□ 주제: 지역클러스터 사업에 대한 인식

- ‘지역클러스터사업 참여주체들이 기존 농림사업과 지역클러스터사업 간의 차별성을 인지하고 있다고 생각하십니까’라는 질문에서는 비교적 그렇다라고 답한 응답이 많았음. 전체의 36%가 그렇다라고 응답하였고, 매우 그렇다라고 답한 응답자도 6.38%였음.
- 하지만 34%가 보통이라고 응답하였고, 그렇지 않다 혹은 매우 그렇지 않다고 답한 응답자도 23%로 나타났음. 사업 참여 주체들이 지역클러스터 사업과 기존 농림사업과의 차별성을 인식하고 있다고 말하기는 어려울 것임.

<표> 기존 농림사업과의 차별성 인지정도에 대한 생각

구분	빈도	비중
매우 그렇다	3	6.38%
그렇다	17	36.17%
보통	16	34.04%
그렇지 않다	10	21.28%
매우 그렇지 않다	1	2.13%
합계	47	100%

- 지역클러스터사업 참여 주체들은 사업초기에 비해 비교적 클러스터사업에 대한 이해도가 높아진 것으로 나타났음. 전체의 61%가 클러스터사업에 대한 이해도가 변화하였다고 응답하였음.

<표> 사업 이해도 변화에 대한 인식

구분	빈도	비중
매우 그렇다	2	4.26%
그렇다	27	57.45%
보통	13	27.66%
그렇지 않다	5	10.64%
매우 그렇지 않다	0	0%
합계	47	100%

- 지역 클러스터 사업에 대한 이해도가 변하지 않았다고 생각하는 이유에 대한 주관식 물음에서는 사업의 방향성과 진행방식에 대한 이해가 부족하기 때문이라는 응답들이 나타났음. 또한 이해관계와 보조금 배분 방식에 대한 인식 부족으로 참여주체간의 갈등이 나타나기 때문이라는 의견들과 산학관연의 연계가 이루어지고 있지 않기 때문이라는 의견들이 있었음.

<표> 지역 클러스터 사업의 낮은 이해도의 원인에 대한 생각

구분	응답자들의 의견
사업의 방향성과 진행방식에 대한 이해 부족	<ul style="list-style-type: none"> • 사업 주체가 없음. 무엇을 가지고 어떻게 실시할지에 대한 계획이 없는 것 같음. • 클러스터 사업의 매뉴얼이나 지침서가 없음.
이해관계에 따른 사업 주체간의 갈등 문제	<ul style="list-style-type: none"> • 보조금 배분 방식에 대한 인식의 문제 • 일반 보조 사업으로 인식하는 경우가 많음. 지역클러스터 사업을 참여 산업체의 시설 보조 사업으로 생각하고 있어 산업체 간 갈등이 발생함. • 참여주체들의 이해관계 때문에 발생하는 갈등 • 개인영농문제, 지역농업문제, 국가농업문제가 연계되어 있고, 공동대처와 정책적 해결이 급선이라는 문제인식이 부족함.
산학연관의 연계 문제	<ul style="list-style-type: none"> • 산, 학, 연의 연계가 되지 않고 있음. 관은 전혀 중재자 역할이 안 됨 • 참여 주체인 산,학,관,연의 추진성이 부족함.

- 1년차 사업 진행에서 발생한 문제점을 묻는 질문에서는 클러스터 사업에 대한 이해 부족이 가장 큰 문제점인 것으로 나타났음. 가장 많은 26.6%가 클러스터 사업에 대한 이해 부족이 지역클러스터 사업의 가장 큰 문제점이라고 응답하였음. 다음으로 법인화 추진이 21.5%, 참여주체의 편중 및 갈등이 17.7%의 순으로 나타났음.

<표> 1차년 사업 진행에서 발생한 문제점에 대한 인식

문제점	빈도	비중(%)
형식적 협의체 운영	1	1.27
참여주체의 편중 및 갈등	14	17.72
행정담당 공무원의 인사 이동	7	8.86
사업계획 미흡	10	12.66
법인화 추진	17	21.52
클러스터 사업에 대한 이해 부족	21	26.58
기존 농림사업으로 인식(보조금 지급 사업)	9	11.39
합계	79	100.00

※ 2개까지 복수응답 가능

- 지역클러스터 사업과 지자체 농정사업과의 연관성에 대해 묻는 질문에서는 비교적 높다고 답한 응답자들이 많았음. 전체의 67%가 연관성이 높다고 응답하였음.

<표> 지역클러스터사업과 지자체 농정사업과의 연관성에 대한 생각

구분	빈도	비중
매우 높다	9	19.57
높다	22	47.83
보통	8	17.39
높지 않다.	6	13.04
매우 높지 않다.	1	2.17
합계	46	100.00

- 지역클러스터사업과 지자체 농정사업과의 연관성이 높지 않은 이유에 대해서는 ‘기존 농정사업은 지침에 의해 사업을 수행하지만, 클러스터 사업은 새로운 사업을 만들어 가는 것임’, ‘농정 사업과 분야가 다르기 때문에 개념은 같지만 추진방향은 다름’ 등 지역클러스터 사업 자체에서 연관성이 부족하다는 의견과 ‘조직 설립에 애로가 있음’, ‘지자체 특화사업과 클러스터 사업이 경쟁 관계에 있음’ 등 사업 추진 과정에서 나타나는 문제점으로 연관성이 부족하다는 의견들이 있었음.

<표> 지역클러스터사업과 지자체 농정사업과의 연관성이 낮다면 그 이유는?

사업 자체에서의 연관성 부족	<ul style="list-style-type: none"> • 기존 농정사업은 지침에 의해 사업을 수행하는 반면, 클러스터사업은 새로운 사업을 만들어 가는 사업이라는데 큰 차이가 있음. • 농정 사업 분야가 다르기 때문에 개념은 같지만 추진방향은 다름.
사업 추진 과정에서의 연관성 부족	<ul style="list-style-type: none"> • 조합, 협회, 법인 등 조직의 설립에 애로가 있음. • 이해관계의 대립 • 1가지 사업을 선정하지 못하고, 아직 개발 단계에 있는 몇 가지의 아이템만으로 사업을 시행하려고 하는 것 • 지자체 특화사업과 클러스터 사업이 경쟁 관계에 있음.

- 사업단의 자립화 가능성에 대해서는 비교적 양분화된 의견이 나타났음. 3년 후 자립화가 가능하다는 응답이 전체의 46.8%로 나타난 반면 5년 후부터 가능하거나 불가능하다는 응답도 44.7%로 나타났음.

<표> 사업단의 자립화 가능성에 대한 인식

	빈도	비중(%)
자립화가 가능하다	22	46.81
4년 후부터 가능하다	3	6.38
5년 후부터 가능하다	13	27.66
수익성도 낮고 발전 가능성도 낮아 불가능하다	8	17.02
생각해본 적 없다	1	2.13
합계	47	100.00

부록3. 혁신클러스터 정책의 수립과 시행

- 국가균형발전위원회(2007), ‘혁신클러스터’ 중 발췌

1. 정책의 수립

1) 정책목표의 설정

혁신클러스터 정책의 수립에서 먼저 고려해야 할 것은 정책목표의 설정이다. 클러스터 형성을 통해 달성하고자 하는 비전과 목표를 명확히 하여야 한다. 정책목표를 설정하는 데에는 다음의 사항들을 염두에 두어야 한다.

먼저 정책목표는 지역의 구성원 모두가 공감하고 인정하는 내용이어야 한다. 지역의 구성주체들이 공감하지 않는 정책목표는 추진과정에서 많은 문제들을 발생시킨다. 시간이 걸리더라도 토론과 설득을 통해 지역의 모든 구성원들이 공감하는 비전과 목표를 이끌어 내야 한다. 그러기 위해서는 정책목표의 설정과 결정과정이 투명하고 공정해야 함은 물론이다.

다음으로 정책목표의 설정은 지역의 강점을 강화하고 약점이나 격차를 보완할 수 있는 내용이어야 한다. 해외사례에서 보았듯이 성공적으로 운영되는 클러스터들은 지역의 강점을 바탕으로 클러스터를 형성하고 있다. 지역의 강점을 바탕으로 클러스터를 형성하지 않을 경우 관련 기업과 기관들이 모이기 어렵고, 힘들여 유치해도 장기간 머무르기가 쉽지 않게 된다. 지리적인 위치, 기후, 자원뿐만 아니라 역사적인 산업발전의 과정, 지역의 독특한 문화 등 유무형의 지역자원을 발굴해야 한다.

정책목표는 실현 가능성이 높아야 한다. 자신만의 차별적인 경쟁력을 찾아내고 이것이 시장의 수요와 부합하도록 정책목표를 세워야 한다. 지역에서 정책목표를 설정할 때 실현 가능성보다 지역에서 간절히 희망하는 내용을 목표로 설정할 가능성이 높다. 이른 바 지역사고의 함몰이다. 국내·외 경쟁환경을 고려하여 자신의 경쟁우위부분은 무엇인지, 자신과 경쟁하는 지역에서는 어떻게 하고 있는지, 연계를 통해 상호 보완할 수 있는 지역은 없는지 등을 면밀하게 살펴야 한다. 이때 주의해야 할 것은 모방은 금물이라는 점이다. 이미 다른 지역에서 시행하고 있거나 경쟁지역에서 설정하고 있는 목표를 모방하여 우리 지역의 목표로 삼는 것은 실패의 지름길이다. 지역의 독특한 경쟁우위를 기반으로 다른 지역과 차별되는 정책목표를 세우는 것이 필요하다.

국제적인 시야의 연계도 필요하다. 이미 대부분의 산업이 글로벌한 연계를 맺고 있다. 국내 지역뿐만 아니라 해외지역의 동향과 경쟁력 상황을 고려해야 한다. 필요한 경우 국제적인 연계도 적극적으로 추진해야 한다. 단, 일시적이고 이벤트 성격의 연계는 곤란하다. 지역의 기업들이 실제로 수행하는

사업내용에서 필요한 사항을 중심으로 국제적인 연계를 맺어야 한다.

마지막으로 정책목표를 단계적으로 설정하는 것이 필요하다. 이미 수차례 지적하였듯이 클러스터 형성에는 장기간의 시간이 소요된다. 클러스터의 핵심인 협력적 네트워크가 형성되려면 수많은 상호작용의 경험이 필요하기 때문이다. 해외 성공 클러스터들도 단순 집적지에서 시작하여 일부 구성주체간의 단순 네트워크가 형성된 다음 수년이 흐른 뒤에야 다수 구성주체가 참여하는 복잡한 네트워크가 형성되고 위기를 거치면서 새로운 클러스터로 진화하는 과정을 거쳐 왔다. 하루아침에 현재의 모습이 형성된 것이 아니다. 단기간에 클러스터를 구축하려는 정책목표를 세우기보다 현재의 위치를 바탕으로 단계별로 클러스터를 구축하는 목표설정이 필요하다.

2) 자원조사와 전략수립

혁신클러스터 정책은 결국 지역과 관련되어 있는 만큼, 지역 또는 산업단 지별로 차별화·특성화된 정책이 필요하다. 이를 위해서는 지역의 혁신주체 및 산업실태, 지역의 차별적인 문화, 지역 내 클러스터링 정도 등 다양한 각도에서 지역의 혁신여건에 대한 분석이 선행되어야 한다. 특히 초기에 꼭 해야 할 것은 전문가의 조사를 통하여 클러스터링 현황에 대한 정성적 분석이다. 이에 대한 분석 없이는 혁신 주체들의 클러스터링을 유도하는 정책이 제대로 나올 수 없다. 물론 국내외 벤치마킹을 통해 혁신클러스터 모범 사례를 수집하여 활용하는 것도 중요하다. 다만 이 경우에도 참고자료로 활용해야지 유사한 프로그램을 그대로 도입하는 것은 의미가 없다.

클러스터 정책설계에서 기본이 되는 것이 지역의 자원조사이다. 지역에 소재하고 있는 기업과 산업 및 대학, 연구소, 지원기관 등의 실태와 현황을 제대로 파악하고 있어야 한다. 특히 경쟁 환경과 기술이 빠르게 변화하기 때문에 지역자원에 대한 정보를 실시간으로 파악하고 활용할 수 있는 정보목록(Data Base, DB)이 필요하다.

클러스터 정책에 활용할 DB를 구축할 때 유의할 점이 있다. 그것은 클러스터에서 요구하는 DB의 내용이 정보(Information)와 지식(Knowledge)이라는 점이다. 앞서 클러스터의 개념에서 살펴보았듯이 네트워크를 통한 혁신창출에는 정보뿐만 아니라 지식 교류가 필요하기 때문이다. 따라서 DB를 구축할 때에는 지역의 구성주체들이 가지고 있는 정보와 지식을 담아내야 한다.

뿐만 아니라 실시간으로 업데이트(update)하여 활발하게 교류될 수 있는 살아있는 DB를 구축하는 것이 중요하다. DB를 위한 DB, 작성 때에만 열심

히 하고 이후에는 아무도 쓰지 않는 DB는 죽은 DB이다. 이러한 DB는 예산만 낭비할 뿐 클러스터의 형성에는 아무런 도움이 되지 않는다. 혁신과 사업물색에 필요한 노하우와 지역의 살아있는 정보가 들어있어 해당 지역에서 사업을 하고자 하는 구성주체라면 반드시 접속해야 하는 DB를 만들어야 한다.

그렇다면 클러스터 형성에 필요한 자원조사에는 어떤 내용이 담겨야 하는가? 이하에서는 캐나다 온타리오지역에서 바이오 클러스터를 형성할 때 사용한 실제사례를 통해 필요한 자원조사의 내용에 대해 살펴보도록 한다.(Ontario Ministry of Enterprise, Opportunity and Innovation, Guidelines for Developing a Biotechnology Cluster Innovation Plan, 2003)

동 보고서에는 필요한 정보 목록을 다음과 같이 나누고 있다:

- 지역 개요
- 산업정보
- 교육훈련
- 연구개발
- 교통 및 정보통신 인프라
- 천연자원
- 지역의 SWOT 분석

먼저 지역 개요에는 전체면적과 인구(타 지역과 비교한 자료) 및 인구통계(최근 10년간 성장률 경향)에 관한 정보가 포함되어야 한다. 여기에 물리적인 인프라 목록으로, 상업화 개발이 가능한 전체 토지, 연구단지, 상업화 센터, 인큐베이터 등에 관한 정보가 필요하다. 하드웨어 성격의 자료 이외에 소프트웨어의 성격을 갖는 정보도 필요하다. 예를 들어 지역 내 금융기관의 활동 현황, 비즈니스 지원기관, 운영 중인 네트워크 프로그램, 투자 추이 등이다. 이와 함께 최근 3년 이내에 추진한 지역의 경제개발전략과 혁신계획 등이 첨부되어야 한다.

다음으로 산업정보에는 전체 취업률과 실업률, 주요 산업의 클러스터 내 위치와 비중에 관한 자료가 필요하다. 산업별로는 기업 수와 고용자 수, 주요 성장 요인, 평균 급여, 전체 R&D 투자, 기계 및 장비, 매출액과 시장점유율, 수출액과 세계시장 점유율, 향후 5년 간 예상 성장률 등의 자료가 망라되어야 한다.

교육 및 기술 정보목록에는 지역 내 대학과 학생 수, 학부별 등록률 등을

타 지역과 비교할 수 있어야 한다. 또한 학위수여와 협력 프로그램 현황이 필요하고 대학 이외의 교육훈련과정에 대한 정보가 포함되어야 한다. 지역 내에 고용된 고급 인력의 현황자료도 필요하다. 연구개발에서는 공공 및 민간 연구기관의 리스트와 전체 집행연구비, R&D의 자금출처, 특성화 연구 장비 리스트, 기술이전 인프라 등에 관한 정보 등이 포함되어야 한다.

교통 인프라의 현황과 광대역 통신 서비스 등의 정보통신 인프라에 관한 자료도 필요하다. 통신제공업체와 통신서비스 수준 및 서비스 요금 등에 대해서도 자료를 제공하여야 한다. 지역에 이용 가능한 천연자원이 있다면 이에 대한 정보제공도 필요하다.

마지막으로 수집한 현재와 미래의 데이터를 대상으로 SWOT분석을 수행하는 것이 필요하다. 이를 통해 지역의 강점과 약점을 파악하고 강점분야를 중심으로 구체적인 클러스터 전략을 수립한다. 클러스터 전략을 수립할 때 필요한 정보는 다음과 같다.

- 클러스터의 개요
 - 계획의 목적과 클러스터의 범위, 핵심주체 등
- 클러스터의 비전과 미션
 - 구성주체에 의해 공유되는 비전과 미션, 측정 가능한 단기/중기/장기 목표
- 클러스터와 관련된 자산
 - 핵심자산과 역량 평가, 관련 인프라와 지원 산업 현황
- 지역/국내/국제 협력
- 클러스터의 SWOT 분석
- 핵심전략 방향과 프로젝트
 - 클러스터의 잠재력을 활성화시키는 4개 이내의 전략적 방향
 - 클러스터의 비전과 목표를 달성하기 위한 프로젝트
 - 전략적 방향에 따른 관련 프로젝트의 우선순위 결정
- 클러스터의 성과지표
 - 창업기업 수, 고용인원, 매출액, 시장점유율, 벤처캐피탈 투자 등

클러스터의 발전전략이 수립되면 실행계획을 수립해야 한다. 실행 계획에는 클러스터 실행 로드맵과 실행계획이 포함된다. 클러스터 실행 로드맵은 단기(1~2년), 중기(2~5년), 장기(5~10년)별로 발전전략에서 개략적으로 서술된 전략방향과 프로젝트를 실행할 수 있는 방법을 담은 단계적인 추진 설계도이다. 실행계획은 각 프로젝트를 성공적으로 실행하기 위한 방법을 자세히 서술한다. 여기에는 프로젝트의 설명과 재정계획, 마케팅 계획, 운영계획, 지역 내 및 외부자원과 인프라와의 연계, 프로젝트 성과지표, 작업진도표 등이 포함된다.

마지막으로 전략에서 인프라 개발에 관한 정부 지원이 포함되어 있다면 세부적인 사업계획이 제출되어야 한다. 사업계획에는 사업의 개요, 시장조사/평가, 운영계획, 경영계획 및 조직구조, 마케팅 계획, 실행계획, 재정계획, 성과지표 등이 포함되어야 한다.

3) 정책설계

혁신 클러스터 정책수립의 초기단계에서는 중앙정부 또는 지자체가 정책설계를 주관하는 것이 바람직하고 보다 현실적이다. 지역경제 활성화를 목적으로 하기 때문에 민간 부문이 정책을 수립하는 것이 쉽지 않기 때문이다. 물론 초기에 정부 주도형 혁신클러스터 정책이었다 하더라도 시간이 지남에 따라 민간 부문의 참여를 이끌어 내어야 한다. 성공적으로 운영되는 선진 클러스터를 보면 정부와 지자체가 초기 형성을 주도한 경우에도 이후에는 기업을 포함한 지역의 구성 주체들이 모두 참여하여 협력하는 운영체계를 갖추고 있다. 정책의 내용은 네트워크 구축을 통한 혁신창출이라는 클러스터의 본래 취지에 맞게 인프라와 하드웨어보다 소프트웨어 프로그램에 중점을 두어야 한다. 포럼과 미니클러스터, 산학연 네트워크 등의 소프트웨어 프로그램은 미국 샌디에이고의 'CONNECT' 프로그램처럼 지역클러스터 형성에 필요한 정보와 지식교류 및 사업기회의 탐색이 가능하도록 설계되어야 한다. 중요한 점은 이를 통해 혁신주체 간 클러스터링 현상이 발생하도록 해야 한다는 점이다. 이를 위해서는 자율적 네트워크 활동을 촉진하는 지원내용과 협력분위기 조성 등 생태여건 구축에 주력하는 것이 필요하다.

소프트웨어 프로그램을 만들 경우에도 새로운 프로그램을 도입하기보다 기존 프로그램을 개선, 확충하여 활용하는 노력이 앞서야 한다. 새로운 프로그램을 도입하기에 앞서 '왜 우리 지역에서는 네트워크를 통한 혁신이 창출되지 않는가'라는 질문을 던지고 혁신에 방해가 되는 장애요인을 먼저 제거하는 것이 필요하다. 새로운 프로그램은 단계적으로 필요한 경우에 도입하는 것이 적절하다.

클러스터 정책을 설계할 때 반드시 유의해야 할 것이 있다. 그것은 선진지역이나 인근 지역의 성공사례를 보고 이를 해당 지역에 그대로 도입하는 것은 바람직한 방법이 아니라는 점이다. 세계 각국의 클러스터 정책과 사례를 연구해온 OECD Focus 그룹에 의하면 다른 지역의 성공사례를 그대로 도입하는 것은 성공보다 실패의 가능성이 더욱 높다는 점을 명확히 하고 있다. 지역마다 자원과 역사 및 문화가 다르기 때문이다. 클러스터는 지역의 차별

적인 경쟁우위를 바탕으로 독자적인 방법으로 형성하는 것이 벤치마킹을 통해 형성될 수 있는 것이 아니다. 지역마다 차별화된 내용의 클러스터 정책을 수립해야 한다.

2. 정책의 시행

1) 추진체계의 구축

자원과 전략에 대한 분석이 끝나면, 혁신클러스터 구축에 전념할 수 있는 독립된 추진단을 구성·운영하는 것이 필요하다. 전통적인 산업정책에서는 중앙정부가 전국을 대상으로 일률적 기준 하에 지역에 산업을 배치하고 육성하는 방식으로 접근하였지만, 클러스터 정책에서는 '지역'이 주체가 되어 해당지역의 잠재력 있는 분야를 찾아내어 자주적으로 참여하는 방식으로 접근하고 있다. 따라서 지역의 사정을 잘 알고 있는 추진 조직을 만들어 지역 구성원들의 협력을 바탕으로 지역의 발전비전과 세부전략을 수립해야 사업을 효과적으로 추진할 수 있다. 그러기 위해서는 지역별 혁신 클러스터 구축에 전념할 수 있는 추진조직 구축이 필수적이다.

선진사례를 보면 다양한 형태의 추진조직이 나타나고 있다. 일본과 같이 중앙정부의 지역별 거점이 추진조직이 되는 경우가 있는가 하면, 구미에서는 지자체 중심의 추진조직이 형성되기도 한다. 법적 지위도 다양하다. 일부 추진조직은 정부조직이지만, 다른 추진조직은 반민반관 혹은 완전 민간기업의 형태를 보이기도 한다. 지역의 사정과 역사 및 문화적 배경에 따라 다양한 형태의 추진조직이 가능한 것이다.

지역마다 여건이 다르지만 초기에는 중앙정부 및 지방정부와 교량역할을 하고 자원을 확보할 수 있는 역량을 가진 추진단장이 혁신 클러스터 정책의 추진에 핵심적인 성공 요소가 된다. 따라서 투명하고 엄격한 절차에 따라 추진 단장 및 조직 구성원을 선발하되, 기존 유관 기관으로부터의 인력 파견과 동시에 신규로 전문 인력을 채용하는 것도 필요하다. 단 여기서 주의할 점은 민간 비즈니스를 잘 이해하는 전문가를 선택하되, 혁신클러스터 정책에 대하여 명확한 성과 지표를 제시하고 이것이 추진단의 평가에 반영되는 시스템을 구축하여야 한다는 점이다. 그렇지 않으면 혁신클러스터를 목표로 하되 기존의 유사한 공공 조직 형태로 구성되어 클러스터 정책이 조기에 성공하지 못할 가능성이 높다.

아울러 정책 추진과정에서 여러 이해관계자들과 지속적이고 효과적으로 협

력할 수 있는 시스템을 구축하는 것이 중요하다. 클러스터 정책의 효과적인 추진을 위해, 민·관·학의 주요 인사를 망라한 추진 기구를 설치·운영할 필요가 있다. 이를 통해 이해관계자 간의 적절한 역할 분담을 모색하고 원활한 커뮤니케이션이 지속적으로 가능한 시스템을 구축하여야 한다.

2) 정책관리

가) 정책연계를 위한 협의회의 구성·운영

혁신클러스터 정책은 일정한 지역을 대상으로 혁신이 상시적으로 일어나는 시스템을 갖출 수 있도록 지원하고 촉진하는 정책으로, 산업정책, 지역개발 정책, 과학기술정책, 인적자원개발정책 등 다양한 기능별 정책이 중첩되어 시행되는 특징을 가지고 있다. 따라서 혁신 클러스터 정책은 중앙정부 각 부처가 독자적으로 시행하는 기능별 정책과 밀접히 연계되어야만 그 효과가 극대화될 수 있다. 이를 위해 혁신클러스터 정책의 시행과정에서는 중앙정부 차원에서 부처 간 정책을 조율할 수 있는 장치를 마련하는 것이 절대적으로 중요하다.

나아가 이러한 정책연계가 중앙정부 차원에서만 이루어지고 부처별 정책이 실제로 집행되는 지역의 단위기관 간에는 업무협조가 전혀 이루어지지 않는다면 아무 소용이 없다. 각 부처별 정책은 각기 독자적인 추진체계에 따라 지역별로 실제 정책을 집행하는 단위기간이 설정되어 있는 것이 보통인데, 정책연계의 효과는 궁극적으로 이들 단위기관 간의 업무협조를 통해 나타날 것이기 때문이다. 따라서 혁신클러스터 정책의 시행과정에서는 중앙정부 차원의 정책조율과 함께 지역에 있는 다양한 정책 집행단위 기관간의 업무협조를 담보할 수 있는 협의회를 구성·운영하는 것이 필요하다.

국가균형발전위원회가 총괄하고 산업자원부가 주관하여 시행하고 있는 산업단지 혁신클러스터사업의 경우에는 중앙정부 차원에서는 중앙부처가 참여하는 정책협의회를, 그리고 지방 차원에서는 지원기관협의회를 설치·운영함으로써 부처 및 기관간의 정책을 조율하고 있다. 중앙정부 차원의 '지역혁신 클러스터정책협의회'는 7개의 정부 부처별로 추진 중인 클러스터 정책을 종합적으로 점검·조정하고 있으며, 7개 산업단지별로 운영되는 지방 차원의 '지원기관협의회'는 지방자치단체, TP, 전략산업기획단, 중소기업진흥공단, 생산기술연구원, KOTRA 등 지역의 혁신지원기관의 활동을 조정하는 역할을 수행하고 있다.

나) 산·학·연 네트워크 활성화: 미니클러스터 운영지원 및 만남의 장 제공

선진국의 성공적인 혁신클러스터를 보면 산·학·연간 네트워크가 활성화되는 것이 가장 중요한 성공요인이다. 즉 기술·지식이나 정보가 혁신주체 상호간에 활발하게 교류되고, 이를 바탕으로 새로운 기술·지식이나 비즈니스 모델이 지속적으로 창출되는 시스템이 지역에 뿌리내려져 있는 것이 혁신클러스터인 것이다. 따라서 혁신클러스터 정책에서는 산·학·연이 상호 긴밀히 연결되는 네트워크를 구축하고 또 이것이 활성화될 수 있도록 지원하는 것이 무엇보다 중요한 과제가 된다.

산업단지혁신클러스터 사업에서는 산·학·연 네트워크 활성화를 위해 단지별로 특성에 부합하는 방향으로 미니클러스터를 구성하고 활동을 지원하도록 하고 있다. 산·학·연 네트워크가 혁신클러스터에서 차지하는 중요성을 감안하며, 이 미니클러스터 사업이야말로 전체 혁신클러스터 정책의 성공여부를 결정한다고 해도 과언이 아닐 만큼 핵심적인 추진관제라 할 수 있다. 성공적인 미니클러스터의 구성·운영을 위해서는 정책의 추진과정에서 다음과 같은 몇 가지 점에 유의할 필요가 있다.

첫째, 미니클러스터는 단지별 특성, 전략업종, 기업의 기술수준 및 혁신역량 등을 감안하여 단지별 비전과 발전전략에 부합되면서 동시에 업종·기술별로도 적절하게 구성되도록 주의하여야 한다. 둘째, 단지별로 미니클러스터의 구성배경, 세부업종별 SWOT분석, 발전비전 및 추진전략, 지원과제 등을 내용으로 하는 미니클러스터 운영계획을 수립하고 이에 기초하여 체계적으로 네트워크 활동을 지원하여야 한다. 셋째, 각 미니클러스터별로 네트워크 활동에 참여하는 기업회원의 적정규모를 고려하여 미니클러스터를 구성하여야 한다. 특히 필요한 경우 주된 미니클러스터 내에 서브 미니클러스터를 구성·운영하는 방안도 적극 추진하여야 한다. 넷째, 미니클러스터 활동을 실질적으로 지원할 산·학·연 전문가 풀을 적절하게 구성하고, 이를 적극 활용하는 방안도 마련할 필요가 있다.

미니클러스터와 같이 공식적인 형태를 갖추면서 산·학·연 네트워크를 구축하고 활동을 지원하는 접근방법도 필요하지만, 네트워크는 결국 상호간의 빈번한 만남을 토대로 형성되고 활성화된다는 점을 감안하면 비공식적인 형태를 띠는 '만남의 장'을 다양하게 제공할 필요가 있다. 예를 들면 대덕연구개발특구 사업에서 추진하고 있는 특구기업아카데미나 특구여행, 한글아카데미 등의 행사가 바로 이러한 목적에서 비롯된 사업이고, 이외에 이노카페의 운

영, 학회의 결성 및 활동 지원 등도 비공식 네트워크를 창출하는 효과적인 수단이 될 수 있다.

특히 네트워크의 형성과 활성화에는 의식, 관행, 문화 등 비제도적인 차원의 요소가 더욱 중요한 역할을 한다는 사실을 인식할 필요가 있다. 따라서 이러한 비공식적인 형태의 네트워크 활동을 단순히 보완적인 수단으로 간주하여 정책 시행과정의 선택사항으로 치부하는 것은 금물이다. 오히려 비공식적인 네트워크의 형성과 활성화는 공식적인 형태의 네트워크를 활성화시켜 주는 필수적인 정책수단으로 보아야 한다. 그리고 네트워크의 형성에는 장시간이 소요되며, 상호 작용과 학습과정을 통해 시행착오를 거치면서 진화하는 특성이 있으므로, 단기적인 성과를 추구하기 보다는 인내심을 가지고 긴 안목으로 정책을 시행하는 것이 중요하다.

다) 기술사업화 전주기에 걸친 관리체계의 구축·운영

혁신클러스터가 경쟁력을 갖추기 위해서는 한편으로는 새로운 기술과 지식이 끊임없이 창출되어 이것이 산업현장에서 활용되고, 다른 한편으로는 산업현장이 필요로 하는 새로운 기술과 지식이 지속적으로 개발·공급되는 이른바 '기술·지식의 창출 및 활용의 선순환 구조'가 확립되어야 한다. 이를 위해서는 혁신클러스터 정책의 시행과정에서 기술개발, 기술가치의 평가, 기술이전 및 거래, 신기술 기업의 창업 등 신기술이 개발되어 상용화되는 전주기에 대한 관리체계를 구축·운영할 필요가 있다.

첫째, 새로운 기술의 개발을 위해 R&D과제를 정책적으로 지원할 경우, 확실한 목표설정을 통하여 연구개발 단계에서부터 사업화에 관한 특정한 목적을 인식시킴으로써 이러한 목표를 연구개발 과정에 착근시켜야 한다. 예를 들면 공적 자금을 의해 정책적으로 지원되는 R&D과제에 대해서는 목표관리제도(MBO)를 도입함으로써, 클러스터의 비전과 해당 연구과제의 궁극적인 목적이 일치하도록 유도하는 것도 한 방법이다. 이를 통하여 혁신클러스터 내 연구개발 관계자 모두가 사업화에 대한 동일한 목표를 가지도록 함으로써, 혁신클러스터의 조성이라는 정책목표를 보다 효과적으로 달성할 수 있을 것이다.

산업단지 혁신클러스터사업에서 미니클러스터 활동을 통해 R&D과제를 발굴하고, 발굴된 과제에 대해서도 엄격한 심사 과정을 통해 당해 클러스터 사업의 목적에 부합되는 과제를 선별하여 정책자금을 지원하는 것은 바로 이러한 정책관리의 사례라고 할 수 있다. 대덕연구개발특구 사업에서도 사업화

지향의 연구개발을 선도하기 위해 특구의 강점 기술 분야를 발굴·육성하고 사업화를 촉진할 수 있는 특구 자체의 연구개발 사업을 추진하고 있다.

둘째, R&D를 통해 개발된 기술의 사업화를 촉진하기 위한 다양한 제도적 인프라를 구비할 필요가 있다. 일반적으로 새로운 기술을 개발하는 주체와 이 기술을 실제로 사업으로 연결시키는 주체가 다르기 때문에, 새로운 기술의 개발에 성공한다고 하더라도 개발된 기술 모두가 사업화로 연결되지 않는 것이 보통이다. 따라서, 혁신클러스터 정책에서는 이러한 기술개발과 개발된 기술의 사업화 사이에 존재하는 간극을 효과적으로 메워줄 수 있는 제도적 인프라의 구축이 매우 중요하게 되는 것이다.

연구개발과 사업화의 간극을 메우기 위해서는 기술을 개발하는 주체로부터 사업화를 담당하는 주체로 개발된 기술의 이전이 활발히 일어나야 한다. 이를 위해서는 우선 혁신클러스터에 기술이전을 전담하는 조직이 활성화되어, 이 조직을 중심으로 대학, 연구기관, 기업, 투자자, 비즈니스 서비스업체 등 다양한 혁신주체 사이에 상호 신뢰를 바탕으로 한 기술자문, 기술투자, 교류의 장, 정보교환 및 금융포럼 개최 등으로 상호간 생산적인 만남과 연결을 통해 대학이나 연구기관이 개발·보유하고 있는 기술의 사업화를 촉진할 필요가 있다.

실제로 미국 샌디에이고의 경우 샌디에이고 대학의 "UCSD CONNECT"가 바로 이러한 역할을 함으로써 이 지역이 세계적인 바이오클러스터로 성장할 수 있었던 것으로 알려지고 있다. 이 조직은 1985년 샌디에이고 대학이 첨단 유망기술과 바이오 분야의 사업화를 지원하기 위해 설립한 비영리조직으로, 산학협력 주체 간 교류증진, 활용성 높은 연구개발 촉진, 연구성과의 사업화, 우수 기술기업의 성장 등 기술사업화에 필요한 일련의 과정을 체계적·종합적으로 지원해오고 있다.

우리나라의 경우에도 최근에 들어와 대학과 연구기관이 자체적으로 보유하고 있는 기술의 이전을 위해 산학협력단과 TLO 등 기술이전 전담조직을 설치하고 있는 경우가 크게 증가하고 있으나, 예산과 전문성 부족으로 체계적으로 운영·관리되지 못하고 있는 실정이다. 이를 감안하여 대덕연구개발특구 사업에서는 특구 자체 기술사업화 종합지원조직의 설치·운영, 기관별 기술이전조직의 운영 활성화, 기술사업화 지원기관 간 연계활성화 등의 과제를 추진하고 있다. 또한 2006년부터 정부는 국가균형발전위원회 소속으로 운영하고 있던 지역혁신클러스터정책협의회를 "지역혁신클러스터 및 커넥트 코리아(Connect Korea) 정책협의회"로 확대 개편하고, 협의회 산하에 "지역혁신클러스터 실무협의회 및 커넥트코리아 운영위원회"를 설치하여 기술개발자

(연구소·대학), 기술수요자(기업), 투자자 간의 연계를 촉진하는 “커넥트 코리아(Connect Korea)”사업을 혁신클러스터 정책과 병행하여 추진하고 있다. 대덕연구개발특구 사업에서도 독자적인 대덕 커넥트 프로그램을 운영하고 있다.

다음으로 기술의 시장가치를 평가할 수 있는 인프라가 구축되어야 한다. 기술평가가 제대로 이루어져야만 기술거래와 이전을 위한 기술시장이 형성되고, 이를 통해 신기술개발 투자가 활성화될 수 있기 때문이다. 여기서 기술평가란 ‘무형의 기술을 대상으로 그 기술의 기술성, 사업성, 시장성 등을 종합적으로 검토하여 기술의 금액, 등급, 점수, 의견 등을 제시하는 것’을 말한다. 기술에 대한 객관적인 평가는 기술보유자와 기술수요자 사이의 ‘의사소통도구’로서 기술이전 및 기술거래를 원활하게 성사시킬 수 있는 필수적인 과정이라고 할 수 있다.

이를 위해서는 공신력 있는 종합적 기술평가시스템의 구축이 필요하다. 우리나라의 경우 한국기술거래소, 신용보증기금, 한국과학기술원, 과학기술정보연구원 등 일부 공공연구기관과 소수의 민간기업 등 기술평가기관이 있으며, 비록 공신력이 다소 떨어지는 등의 문제가 없지는 않으나, 혁신클러스터 정책의 시행과정에서 이들을 적극적으로 활용할 필요가 있을 것이다. 대덕연구개발특구 사업에서 특구 전담 기술평가기관을 지정하여 운영하는 것도 바로 이러한 노력의 일환이라고 할 수 있다.

셋째, 신기술 창업을 통해 혁신기업을 양산해나가는 것도 새로운 기술을 적극적으로 산업화하는 중요한 방안이다. 실제로 혁신클러스터의 형성에 있어서 새로운 기술을 가진 혁신적 기업의 창업을 활성화하는 것만큼 중요한 것은 없다. 창업은 혁신활동의 출발점이자 그 산물이기 때문이다. 즉 혁신클러스터로 발돋움하기 위해서는 새로운 기업의 창업이 활발하게 이루어져야 하며, 이러한 신기술 창업은 혁신클러스터 활성화의 최종적인 결과물이기도 한 것이다.

이를 위해서는 혁신클러스터 정책에 벤처생태계를 조성하기 위한 사업을 반드시 포함시킬 필요가 있다. 특히 벤처창업의 경우 일반적으로 기술적인 측면에서는 강점을 가زو 있으나, 경영 및 법률 분야와 같은 문제에 있어서는 취약점을 지니고 있는 경우가 많다. 따라서 벤처의 창업뿐만 아니라 기업의 성장을 위하여, 경영, 법률 등 다양한 분야에 대한 지원체제를 구축함으로써 창업자는 벤처가 지니고 있는 기술적인 강점에 집중할 수 있는 여건을 조성해 주어야 한다.

대덕연구개발특구 사업에서 벤처생태계 조성을 주요 추진과제의 하나로 설

정하고, 이를 위해 선도 기업 육성 및 첨단기술의 공급뿐 아니라 기술금융의 활성화, 벤처기업을 위한 입주용지 및 시설의 확충, 마케팅 및 경영서비스 지원 등 다양한 사업을 추진하고 있는 것은 혁신클러스터의 구성에 신기술 벤처기업의 창업이 그만큼 중요하기 때문이다. 나아가 벤처창업이 활성화되기 위해서는 기업가정신이 확산되어야 하는데, 이를 위해서는 혁신클러스터에서 창업의 성공모델을 적극적으로 발굴하고 이를 전 지역에 확산시키는 일도 매우 중요하다.

마지막으로 이처럼 기술사업화 과정의 전주기를 체계적으로 관리하기 위해서는 혁신클러스터의 기술개발, 인력, 장비, 시설 등에 관한 종합적인 정보를 데이터베이스로 구축하여 활용할 필요가 있다. 혁신클러스터가 자체적으로 조성한 각종 인프라를 정확하게 데이터베이스화하여 기술 및 인력, 장비, 시설과 같은 다양한 자원들을 적시적소에 제공함으로써 정책의 효율성을 높일 수 있고, 나아가 종합정보 DB를 통하여 각 주체들이 다양한 자원들을 필요에 따라 손쉽게 검색할 수 있는 시스템을 마련하면 자원의 활용 가능성도 향상시킬 수 있을 것이다.

라) 차별성과 경쟁력을 갖춘 고유 브랜드의 창출

혁신클러스터 정책을 추진하게 된 것은 세계화의 진전으로 지역이 경쟁 단위로 부각되었기 때문이다. 즉 지역이 경쟁력을 갖추지 못하면 산업과 국가의 경쟁력도 같이 추락할 수밖에 없는 상황에서, 지역 거점별로 세계적 경쟁력을 갖춘 혁신클러스터를 조성함으로써 국가 경쟁력을 제고하고자 하는 것이 혁신클러스터 정책의 근본 취지라 할 수 있다.

어떤 지역이 경쟁력을 갖춘 혁신클러스터로 발전한다는 것은, 지역의 고유한 산·학·연·관 네트워크 등 지역혁신체제가 갖추어져 있어, 기업이 그 지역에 입지하는 것이 경쟁력을 갖추는 데 보다 유리한 상태로 되는 것을 의미한다. 말하자면 기업의 경쟁력이 그 기업 자체의 혁신역량 뿐 아니라 인근의 다른 기업이나 대학 및 연구소 등과의 관계로부터 창출되기 때문에, 기업이 그 지역을 벗어나면 경쟁력의 상당부분을 상실할 수밖에 없는 경우라고 할 수 있다.

이러한 경우에 비로소 특정한 지역이 경쟁력을 가질 수 있고, 혁신 클러스터는 바로 이러한 상태가 달성되었음을 의미한다. 그런데 어떤 지역이 혁신클러스터로 발전하는 과정을 보면 지역에 혁신체제가 실질적으로 구축되는 것도 중요하지만, 혁신체제가 일정한 수준으로 구축되기 시작한 이후에는 그

혁신클러스터를 대표하는 브랜드네임의 확보가 세계적 경쟁력을 갖춘 혁신 클러스터로 발전하는데 매우 중요함을 알 수 있다.

혁신클러스터가 세계적 수준의 경쟁력을 갖추기 위해서는 세계적 수준의 혁신역량을 갖춘 기업이 지역에 모여야 하는데, 이를 위해서는 그 지역이 세계적인 명성을 확보해야 한다. 예를 들면 창원이라는 이름 자체가 기계부문의 첨단 기업이 모여 있는 것으로 국제적 명성을 확보하면, 어떤 기업의 소재지가 창원이라는 사실만으로도 그 기업이 기계 산업에서는 세계적인 첨단 기술을 갖추고 믿을 만한 제품을 생산할 수 있는 기업으로 인식되는 경우가 많다. 이렇게 될 경우 우수한 기업들이 앞 다투어 이 지역으로 몰릴 것이고, 혁신클러스터의 형성은 가속화될 수 있다.

따라서 혁신클러스터 정책에서는 정책시행의 초기부터 향후 조성될 클러스터가 장기적으로 국제적 명성을 확보할 수 있는 기반을 갖추 수 있도록 사업을 전개해야 한다. 이를 위해서는 처음부터 업종의 구성이나 혁신기반 등의 측면에서 차별성을 가질 수 있는 방향으로 혁신클러스터를 조성해야 할 뿐 아니라, 클러스터의 우수성이나 성공사례, 발전비전과 전략 등을 적극적으로 홍보함으로써 독자적인 브랜드 이미지를 구축해 나가야 한다. 예를 들면 세계적인 혁신클러스터와 지속적으로 교류하고, 국제적인 혁신클러스터 모임에 참여하여 지역을 소개하며, 발전사례를 권위있는 학술지에 게재하는 등은 궁극적으로 혁신클러스터가 국제적으로 브랜드네임을 확보할 수 있는 수단이라 할 수 있다.

3. 성과관리

1) 평가시스템의 구축

가) 효과적인 평가체계의 구축

혁신클러스터 정책이 투명성과 책임성을 확보하고 효율적으로 추진되어 지역 및 국가경쟁력 강화에 기여하기 위해서는, 효과적인 평가체계를 구축하여 이에 따라 사업의 추진과정을 엄격하게 평가하고 성과를 분석하며 나아가 그 결과를 다음의 정책추진에 반영해 나가야 한다. 정책수립 단계에서 감안하지 못하였던 부분이나 정책의 시행과정에서 범한 오류를 평가과정을 통해 바로잡을 수 있을 뿐 아니라, 우수사례를 발굴하여 이를 정책담당자들 사이에 공유하도록 하는 등 평가과정은 정책의 효율성을 제고할 수 있는 강력한

수단이 된다. 또한 평가과정을 통해 정책을 실제로 추진하는 일선 실무 담당자들의 선의의 경쟁을 유도함으로써 정책의 성과도 높일 수 있다.

효과적인 평가체계를 구축하기 위해서는 다음의 몇 가지 사항에 주의하여야 한다. 첫째, 사업추진주체와 독립적으로 평가업무를 전담하는 주체를 별도로 설정하고, 이 주체로 하여금 평가와 관련된 모든 업무를 수행하도록 하는 것이 바람직하다. 평가업무는 객관적이고 공정하게 수행되어야 정책의 효율성 제고라는 평가 본래의 기능을 제대로 발휘할 수 있기 때문이다. 산업단지 혁신클러스터 사업에서는 정책을 집행하는 7개의 클러스터 추진단과는 별도로 산업연구원과 한국산업단지공단을 전담기구로 지정하고 있다.

둘째, 사전에 평가를 위한 기본계획을 수립하고 이를 평가대상 기관에도 알려줌으로써, 평가의 객관성과 공정성을 확보함과 동시에 사업추진기관으로 하여금 정책목적에 부합되는 방향으로 행동하도록 유도하여야 한다. 평가계획에는 평가의 목적과 기본방향, 평가의 주체, 평가항목과 항목별 평가요소, 평가방법, 평가의 주기, 평가결과의 활용방안 등이 포함되어야 한다. 여기서 평가항목과 항목별 평가요소, 평가방법 등은 사업담당자의 행동유인을 결정하는 핵심적인 사항이므로 정책의 목표에 부합되도록 세심한 주의를 기울여야 한다.

셋째, 혁신클러스터 정책의 경제적 성과는 사업추진 후 2~3년이 경과되어야 가시화되는 것이 보통이므로, 단기적인 사업 추진실적 보다는 중장기적인 정책성과 중심의 평가가 이루어지도록 하는 것이 좋다. 실제로 산업단지혁신클러스터 사업에서는 매년 성과를 평가함으로써 단기 추진실적 중심의 평가가 이루어지는 결과를 초래하고 있다. 경제적 성과가 나타나기까지 2~3년이 소요되는 것을 감안하면 4년 1번 정도로 평가주기를 조정하는 것이 바람직하다.

넷째, 평가결과는 추후 예산배정이나 인센티브 지급 등에 반영하고 나아가 사업의 개선에도 활용되도록 하는 제도적 장치를 마련하여야 한다. 평가가 평가 자체로 끝나고 평가결과에 따른 후속조치가 없으면, 평가를 통해 정책의 효율성을 제고하고자 하는 평가 본래의 목적을 달성할 수 없다. 평가결과에 따른 보상과 징벌이 있을 때, 평가가 일선에서 정책의 집행을 담당하는 주체의 행동을 정책의 목적에 부합되도록 효과적으로 유도할 수 있기 때문이다.

나) 평가관련 자료 데이터 베이스의 구축

혁신클러스터 정책의 성과는 궁극적으로 기업의 신제품개발이나 공정혁신을 통한 매출액, 고용, 부가가치, 이익의 증대, 클러스터에 집적한 기업수의 증대 및 이를 통한 지역의 경제적 성과의 개선 등으로 나타난다. 따라서 혁신클러스터 정책의 경제적 성과를 객관적으로 평가하기 위해서는 정책의 대상이 된 기업에 관한 상세하고도 다양한 자료가 필요하게 된다. 혁신클러스터 사업에 참여한 기업의 기초적인 경영 자료를 체계적으로 수집하여 이를 데이터베이스로 구축하는 것이 효과적인 평가시스템 구축에는 필수적인 작업이라 할 수 있다.

특히 정책의 시행에 따른 효과를 제대로 평가하기 위해서는 정책이 추진되지 않았을 때의 가상적인 상황과 비교하여 평가하여야 하기 때문에, 평가를 위한 정보나 자료는 혁신클러스터 사업에 참여한 기업과 그렇지 않은 기업을 구분하여 시계열적으로 축적하여야 한다. 나아가 이러한 자료가 실시간으로 평가 전담기관에 보고되고, 전담기관은 이를 데이터베이스로 축적하는 체계를 갖추어야 한다.

예를 들면 산업단지 혁신클러스터 사업에서 시행한 공동기술개발 사업의 경우, 우선 참여기업의 과제수행 시작 시점과 과제진행 중간 및 이후 시점에서의 인력, 연구개발투자금액, 시제품 제작 건수 및 금액 등 투입 측면에서의 변동을 비교하여야 한다. 뿐만 아니라 과제 수행의 결과 논문, 특허, 실용신안 등 기술적 성과가 어느 정도인지를 과제를 수행하지 않았을 경우와 비교 평가하여야 한다.

따라서 평가를 전담하는 기관은 혁신클러스터 정책의 일환으로 시행된 연구개발 사업이나 기업지원 사업 등 다양한 사업에 참여한 기업을 대상으로 행정자료, 기초 경영자료, 기술적 자료, 경제적 성과자료 등 정책의 평가에 필요한 자료를 사업 참여 이전과 사업 참여 중간 그리고 사업 참여 이후 등 단계별로 구분하여 자료를 수집하고 이를 데이터베이스로 보유하고 있어야 한다.

2) 교육 및 우수 사례 확산

가) 교육

정책의 운영성과를 확보하기 위해서는 정책에 직접 혹은 간접적으로 참여

하는 주체들이 정책에 관한 기본적인 지식을 가지고 있어야 한다. 특히 혁신 클러스터 정책의 경우 지금까지 시행되어온 산업정책이나 과학기술정책과는 정책의 패러다임이 완전히 다르기 때문에, 이들을 대상으로 정책의 배경 및 목적, 핵심요소, 국내·외 사례 등을 소개하는 교육 프로그램을 운영할 필요가 있다. 이를 통해 혁신클러스터 정책에 대한 이해를 높임과 동시에 동 정책에 보다 적극적으로 참여하도록 유도함으로써, 궁극적으로는 정책의 효율성을 보다 향상시킬 수 있다.

이러한 성격의 교육은 교육기간에 따라 다양한 형태로 실시되어야 한다. 보편적인 형태의 교육은 하나의 프로그램이 짧게는 며칠에서 길게는 몇 달에 걸치는 중장기적인 성격을 지니고 있는 것이 일반적이다. 이 경우 지속적이며 깊은 지식을 전달할 수 있는 장점이 존재하지만, 반면에 장기간 시간을 낼 수 없는 일선의 실무 담당자들의 경우 참여하기 어려운 단점도 있다. 장기에 걸쳐 지속되는 교육 프로그램의 경우 일부 기간만 참여해서는 교육의 효과를 제대로 누릴 수 없기 때문이다.

이에 반해 포럼 및 세미나 등의 경우 하나의 주제를 단기간에 전달할 수 있다는 장점을 지니고 있다. 따라서 중·장기에 걸쳐 시행되는 교육 프로그램과 함께 연수사업과 포럼, 세미나 사업을 병행하여 진행함으로써, 시간적 여건이 허락하지 않아 교육 프로그램에 참여하지 못하는 당사자들에게도 포럼과 세미나 등을 통해 그들이 원하는 지식을 제공받을 수 있는 기회를 제공할 필요가 있다. 또한, 포럼, 세미나 등의 경우 방대한 지식을 전달하기 보다는 시의 적절한 주제에 대해 단기간에 새로운 지식을 전달할 수 있다는 장점을 가지고 있다.

교육방법에 있어서는 기존의 주어진 자료들을 주입하는 교육방식에서 벗어나 상호 의사소통이 가능한 토론방식의 교육을 지향해야 할 것이다. 이를 통해 참여하는 대상들이 직접적으로 해당 교육에서 얻고자 하는 것이 무엇인지를 파악할 수 있고, 이를 토대로 그들이 원하는 내용을 습득할 수 있도록 교육프로그램을 운영할 수 있게 된다. 또한 교육 프로그램이 지니고 있는 문제점인 현장과 괴리된 지식의 전달을 타파하기 위해서 현장과 연계된 교육 프로그램을 개발하여 운영해야 한다.

실시 중인 교육에 대한 지속적인 모니터링을 통하여 교육 커리큘럼의 개발 및 고객지향적인 교육과정의 운영을 유도하는 것도 중요하다. 아무리 우수한 교육 프로그램을 설계하더라도 이를 직접적으로 받아들이는 당사자에게 효과적으로 전달되지 못한다면 아무 소용이 없다. 따라서 교육과정 중간 및 수료 이후 해당 과정에 대한 만족도를 조사함으로써 향후 진행되는 교육 프로

그램의 질적 수준을 향상시키는 노력이 필요하다.

나) 우수사례 확산

정책의 시행과정에서 정책의 성과를 보다 효과적으로 개선하기 위한 가장 보편적인 방법은 정책을 평가하는 과정에서 우수한 성과를 도출한 사례를 발굴하고 성공요인을 분석하여 이를 다른 정책 실무자들에게 알림으로써 노하우(know-how)를 확산시키는 것이다. 이것은 비단 혁신클러스터 정책 뿐 아니라 모든 정책에 공통적으로 적용되는 원리라고 할 수 있다. 혁신클러스터 정책에서 우수사례를 확산시키는 방법은 다양하며, 그 몇 가지 사례를 열거하면 다음과 같다.

첫째, 박람회, 전시회, 컨퍼런스, 경진대회 등을 개최함으로써, 혁신클러스터 정책을 담당하는 실무 담당자들이 정책을 집행한 과정과 결과를 서로 직접 눈으로 보고 의견을 교환할 수 있는 장을 열어주는 것은 우수 사례를 확산시키는 매우 효과적인 방법의 하나라고 할 수 있다. 실제로 산업단지 혁신클러스터 사업이나 대덕연구개발 특구사업에서도 그동안 수차례 개최된 지역혁신박람회에서 컨퍼런스를 개최하거나 전시회를 개최하였으며, 이를 통해 우수한 사례가 다수 소개되고 확산되는 성과를 거두었다.

둘째, 클러스터 육성을 위하여 진행된 다양한 사업들에 대한 운영 노하우를 백서형태로 데이터베이스화함으로써 향후 타 지역에서의 사업운영을 도울 수 있는 여건을 마련해야 한다. 일반적으로 행해진 사업들의 경우 사업에 대한 진행방식 및 절차 등을 개략적으로 언급한 자료를 찾을 수는 있지만 사업의 운영과정에서 일어난 다양한 변수들과 이러한 변수들을 해결하기 위한 노력들을 모두 데이터베이스화한 경우는 드물다.

셋째, 클러스터의 성과를 극대화하고 상호간의 성공적인 노하우 및 인프라를 공유하기 위하여 통합 정보망의 구축이 필요하다. 일반적으로 클러스터 내부에서 성장을 위한 모든 요소들을 보유하는 것에는 한계가 있다. 또한 급변하는 상황 속에서 각각의 클러스터는 수많은 기술들이 개발되고 다양한 정보들이 생성된다. 이러한 다양한 기술과 정보에 대한 교류의 편의를 도모할 수 있는 통합 정보망을 구축할 필요가 있다. 산업단지혁신클러스터 사업에서 e-클러스터를 구축하는 것도 바로 이러한 목적에서 비롯된 것이라 할 수 있다.

넷째, 각 클러스터가 보유하고 있는 다양한 연구 및 기술 인력을 상호 교류함으로써 각 지역이 보유하고 있는 노하우를 확산·공유할 수 있는 시스템

을 구축해야 한다. 다양한 프로그램을 통하여 서로의 정보를 교환할 수는 있지만 암묵지를 교류하는 데는 한계가 있기 마련이다. 따라서 암묵지를 보유하고 있는 인력을 상호 교류할 수 있는 여건을 마련함으로써 클러스터의 성과를 외부로 확산시킬 수 있을 것이다.

다섯째, 일반적으로 클러스터의 경우 자체완결성을 추구하고는 있으나, 현실적으로 하나의 클러스터에서 모든 성장요소들을 구비하기 어려운 것이 사실이다. 이에 타 지역의 클러스터들과 기술 및 장비 등을 교류하여 공동연구를 실시할 수 있는 시스템을 구축하는 것이 중요하다. 다시 말해 각 지역의 주체들이 참여한 공동연구를 활성화하고 이를 통해서 도출된 연구 성과를 각 지역의 기업 생산시설과 연계하여 사업화를 촉진하는 방안에 대한 노력이 필요하다는 것이다.

여섯째, 클러스터에 대한 국민적인 관심을 높임과 동시에 다양한 연구 성과를 홍보할 수 있는 과학문화 행사를 개최해야 한다. 일반적으로 행해지고 있는 연구개발 과제들의 경우 일련의 연구 성과만으로는 국민적인 관심을 유도하기에 미흡하기 때문에, 이를 보다 쉽고 친근하게 받아들일 수 있는 다양한 형태의 행사를 개최할 필요가 있다. 이를 통해 현재 추진 중인 클러스터 정책의 전 국민적인 관심 유도는 물론 각 클러스터의 성과를 홍보할 수 있는 공간으로 활용할 수 있을 것이다.

2008 지역농업클러스터 신규사업단 모니터링 및 컨설팅 최종결과보고서

인 쇄 : 2008. 12

발 행 : 2008. 12

발행처 : (주)지역아카데미

서울 노원구 하계동 256-13 삼정이오니아빌딩 810호

전 화 : 02) 976-0729 / 팩스 : 02)976-0362

※ 이 책에 실린 내용은 출처를 명시하면 자유롭게 인용할 수 있습니다.
무단 전재하거나 복사하면 법에 저촉됩니다.